

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA.**

Tema: “RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE SALUD, REGION DE SALUD METROPOLITANA”

Presentado por:

Campos de Zetino, Susana Elizabeth

Flores Morales, Carlos Alejandro

Martínez García, Claudia Margarita

Nº De carnet.

CM88059

FM02010

MG03013

Docente Asesor:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

Coordinador General del Proceso de Grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales.

Ciudad Universitaria, 01 de Septiembre del 2016

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR

RECTOR:

ING. LUIS ARGUETA ANTILLÓN

VICERRECTOR ACADÉMICO:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

SECRETARIA GENERAL

DRA. LETICIA ZAVALA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO:

LIC. JOSÉ VICENTE CUCHILLAS

VICE DECANO:

LIC. EDGAR NICOLÁS AYALA

SECRETARIO:

LIC. RAFAEL OCHOA GOMEZ

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA:
LIC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ PALACIOS

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO:
LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

DOCENTE ASESOR:
LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTA:
LICDA. SARA ARELÍ BERNAL

SECRETARIA:
LICDA. ROXANA MARÍA GALDÁMEZ

VOCAL:
LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

Agradecimientos.

A Dios Todopoderoso:

Que siendo la fuerza máxima y especial en mí, puso las condiciones necesarias que me permitieron llegar a esta etapa de mi vida, y que estoy culminando con éxito.

A mis amados Padres:

Timoteo Antonio Campos Linares y Susana del Transito Mezquita de Campos, porque con esmero y amor me han guiado en la vida y alentado en todo momento a alcanzar mis metas, este es el momento de cosechar lo que un día sembraron con amor y cariño.

A mi esposo e hijas:

Que han sido un bastión que me ha sostenido siempre y se convirtieron en mi mayor motivación, a seguir adelante, dándome su comprensión y apoyo, siempre esperando con paciencia al dar cada paso hacia el objetivo final.

A mis hermanos:

Silvia, Gerardo, Víctor Campos Mezquita, que en todo momento estuvieron prestos a ayudarme en todas las situaciones difíciles que en este largo recorrido se presentaron y estuvieron ahí sosteniéndome.

A mi docente asesor:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde, que con su carisma inigualable me dio siempre sus conocimientos y sus palabras dándonos aliento y empujando a que avanzara a mí objetivo.

A mis compañeros de Tesis:

Que con todo esfuerzo y dedicación dieron sus valiosas aportaciones para la culminación de esta investigación como ultimó, pasó para finalizar nuestro proceso de grado y optar al grado de Licenciatura en Psicología.

Susana Elizabeth Campos de Zetino

Agradecimientos

A Dios que todo lo comienza y todo lo termina y que en su plan específico todo ordena y desordena a modo que podamos avanzar y crecer.

A mis Padres Jorge Alberto Flores y Ana Silvia Morales, que siempre han apoyado mis esfuerzos y luchas, y que con su amor, comprensión y cariño me han guiado para ser una persona de bien y dar mi aporte a la humanidad.

A mis hermanos Danilo y Tere por ser parte de este hermoso viaje.

A mis sobrinos Lourdes, Marcos, Jorge y Gabriel que con sus juegos y asombros me dieron las esperanzas y fuerzas para concluir esta jornada.

A los docentes que durante este tiempo, dieron lo mejor de sí para enseñarnos.

A mis compañeras de Tesis con quienes tuve el agrado de compartir este camino, agradezco también a sus familias que las apoyaron y fueron un gran soporte en la moral de cada una de ellas.

A nuestro Docente asesor el Lic. Benjamín Moreno Landaverde, que exigió nuestro compromiso y entrega, procurando siempre llevar luz a esos espacios que por momentos se tornaban oscuros.

Carlos Alejandro Flores Morales.

AGRADECIMIENTOS

A continuación expresaré mis más sinceros agradecimientos, a todos aquellos que hicieron posible culminar una de mis grandes metas a nivel académico.

Primeramente quiero darle gracias a Dios, a ese ser supremo que me dio las fuerzas y la sabiduría para culminar mis estudios.

A mis amados padres: José Antonio Martínez y Ana Delmi García de Martínez que aunque ya no están conmigo, fueron un pilar muy importante, ya que a través de los valores y la educación que me inculcaron estos me ayudaron a luchar por mis metas sin importar todas las adversidades que se pudieron dar en el camino. Así mismo a mi hermano José Antonio Martínez García por creer en mí.

A mí amado esposo: Nelson de Jesús Ramírez, mi hijo Mateo Alejandro Ramírez Martínez y mi suegra Susana de Ramírez por todo su amor, comprensión y apoyo incondicional, que me han brindado.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que han estado pendientes, de la conclusión de mis procesos.

A mis compañeros de Tesis con quienes tuve el agrado de compartir este gran logro.

A todos mis maestros que a lo largo de la carrera me enseñaron con su ejemplo y sus conocimientos; especialmente a mi asesor de tesis el Lic. Benjamín Moreno Landaverde, quien con su carisma conocimientos y dedicación contribuyó al alcance de este éxito haciéndolo más placentero.

“Todo es difícil antes de ser fácil”. Goethe

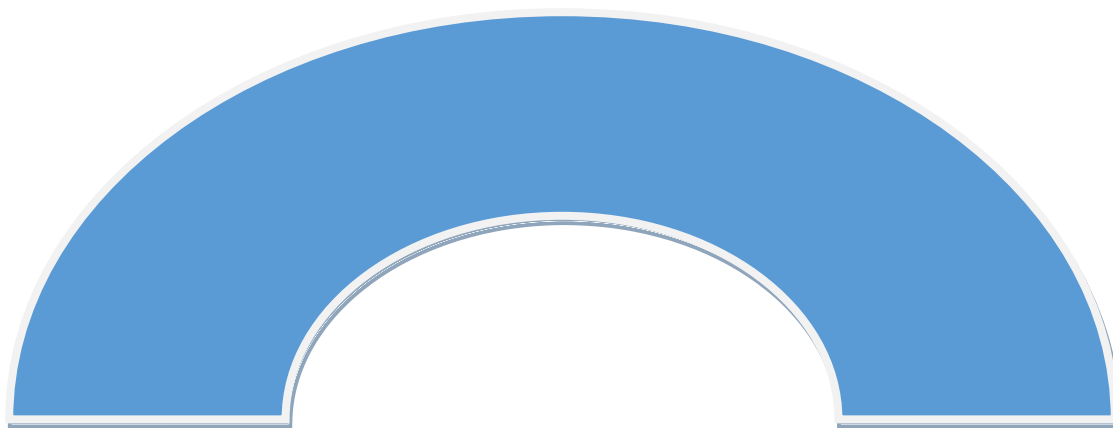
ÍNDICE

Contenido	Página
Capítulo I. Prólogo	XI
Capítulo II. Introducción	XIII
Capítulo III. Objetivos	
Objetivo General.....	XVII
Objetivos Específicos.....	XVII
Capítulo IV. Marco Teórico	
4.1 Historia de la Institución.....	19
4.2 Capacitación.....	21
4.2.1 Conceptos y definición de capacitación.....	21
4.2.2 Importancia de capacitación.....	22
4.2.3 Tipos de capacitación.....	26
4.2.4 Beneficios de las capacitaciones.....	28
4.2.5 Proceso de capacitación.....	29
4.3 Clima laboral.....	42
4.3.1 Concepto y definición de clima laboral.....	42
4.3.2 Tipos de clima laboral.....	43
4.3.3 Factores que influyen en el clima laboral.....	45
4.4 Motivación.....	60
4.4.1 Concepto y definición de motivación.....	60
4.4.2 Antecedentes históricos de la motivación.....	60
4.4.3 Importancia de la motivación en el área laboral.....	62
4.4.3.1 Motivación y desempeño.....	62
4.4.3.2 La motivación y el equilibrio, trabajo-vida.....	63

4.4.3.3 La motivación y las actitudes.....	64
4.4.3.4 La motivación y la personalidad.....	65
4.4.3.5 Teorías de la motivación en el trabajo.....	65
4.5 Satisfacción Laboral.....	69
4.5.1 Concepto de satisfacción laboral.....	69
4.5.2 Antecedentes de la satisfacción laboral.....	69
4.5.3 Consecuencias de la satisfacción laboral.....	71
4.5.4 Evaluación de la satisfacción laboral.....	72
4.5.5 Formas alternativas de la satisfacción laboral.....	73
4.5.6 Satisfacción versus estado de ánimo versus emoción.....	73
Capítulo V. Metodología	
5.1 Tipo de investigación.....	76
5.2 Población y Muestra.....	76
5.3 Técnicas e instrumentos que serán utilizados para la investigación.....	77
5.4 Procedimiento de recolección de datos.....	80
5.5 Actividades.....	83
Capítulo VI. Análisis e interpretación de resultados	89
6.1 Análisis cuantitativo de encuestas.....	90
6.2 Análisis cuantitativo de entrevistas.....	105
6.3 Interpretación de resultados de los instrumentos.....	126
6.4 Diagnóstico.....	128
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	
Conclusiones.....	131
Recomendaciones.....	132
Capítulo VIII. Epílogo	134
Capítulo IX. Referencias Bibliográficas	136
Propuesta de manual de capacitación.....	1-22
Propuesta de programa de capacitación.....	1-34

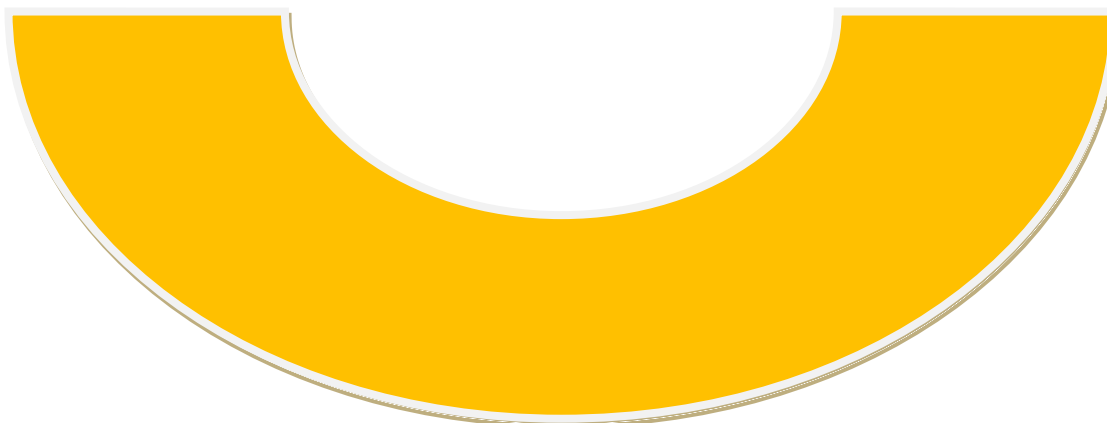
Anexos

Guía de encuesta.....	138
Guía de entrevista.....	141
Guía de observación.....	145
Cuadro de vaciado de encuestas.....	152
Cuadro de vaciado de entrevistas.....	189
Cartas de autorización.....	210



CAPÍTULO I

PRÓLOGO



CAPÍTULO I

PRÓLOGO

“Para la persona que únicamente tiene un martillo, todo lo que encuentra le comienza a parecer un clavo.”

Abraham H. Maslow

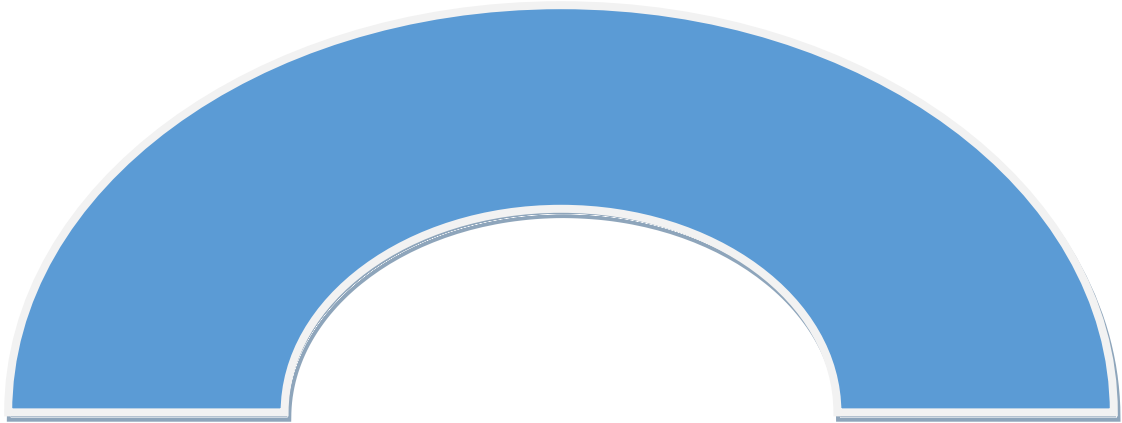
Los hechos no se comportan de manera azarosa, vienen precedidos por el peso de acciones y decisiones, alimentados por la búsqueda indispensable del conocimiento, he aquí, en esta coyuntura, que la teoría cobra sentido, años y años de páginas sorteando el polvo y la humedad renacen al fin para instigar con ímpetu la germinación de la semilla, a ras puede atisbarse la raíz elevándose en pos del sol, hoy quizás sólo eco, pero mañana, sinfonía.

El documento que hoy nos ocupa es el trabajo de Investigación para optar al grado de Licenciatura en Psicología que tiene por título “RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE SALUD, REGION DE SALUD METROPOLITANA”

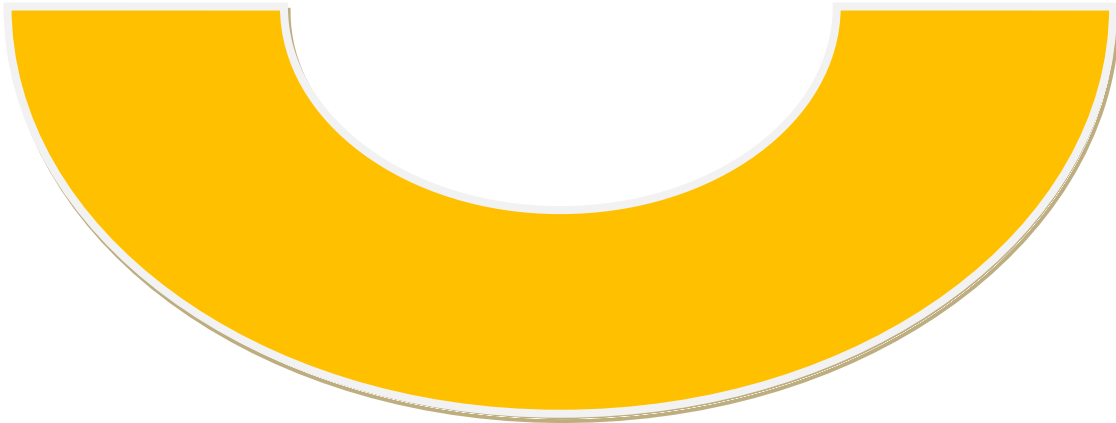
Podría parecer trillado hablar de capacitaciones en estos tiempos, incluso el estudio de éstas podría creerse acabado, de poca trascendencia o quizás leve; nada más alejado de la realidad, pero esta percepción no es gratis, a la base se encuentran los procesos de capacitación truncos y obligados, los mercenarios de las capacitaciones, es decir de aquellos que les interesó el bien suntuario antes del bien humano, y de los bien intencionados que querían lo mejor pero sin el conocimiento adecuado terminaron haciendo cualquier cosa menos un proceso; se olvidaron de construir una cultura organizacional en torno a las capacitaciones, de desarrollar los procesos de forma sistemática, a ello se debe el descrédito, sin embargo no se está aquí para acusar solamente, se está para construir y proponer, para alimentar y sostener.

Así que si de capacitaciones se trata, comprenderemos que sea un tema que apasione a unos y repliegue a otros, para las organizaciones, debe ser una herramienta prioritaria, un proceso destinado a desarrollar toda la capacidad humana y organizativa.

Por otro lado la motivación y satisfacción laboral son los mecanismos calibradores que indican si el clima laboral es el óptimo para el empleado, procurándose la manera que éstos crezcan en sus puestos, si al contrario la motivación y satisfacción son bajas, graves efectos se precipitan sobre la organización. Por estas razones es necesario revisar la relación que los procesos de capacitación tienen en la motivación y satisfacción laboral. Es hacia donde apunta nuestra brújula.



CAPÍTULO II
INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Aparece, se forma, se capitula... Su destino: construir... La idea se transformó, se mutó las veces necesarias para finalmente tener cuerpo y voz, dicho cuerpo y voz se traducen en este proyecto de trabajo final para optar al grado de Licenciatura en Psicología, titulado “RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE SALUD, REGION DE SALUD METROPOLITANA” y cuyo fin es investigar la relación entre los procesos de capacitación, en la motivación y satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Salud, para proporcionar a la institución recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes a través del diseño de un manual de capacitaciones.

Aquí encontrará un compendio de información sistematizada y actualizada que puede ser útil tanto para la vida académica o la vida laboral. En las primeras páginas del trabajo se puede apreciar la historia de la institución como un parangón que ubique al lector en el escenario donde se desarrolla la investigación.

Posteriormente se presenta información valiosa sobre la capacitación, clima laboral, motivación y satisfacción laboral, sus conceptos y definiciones y las principales teorías que existen.

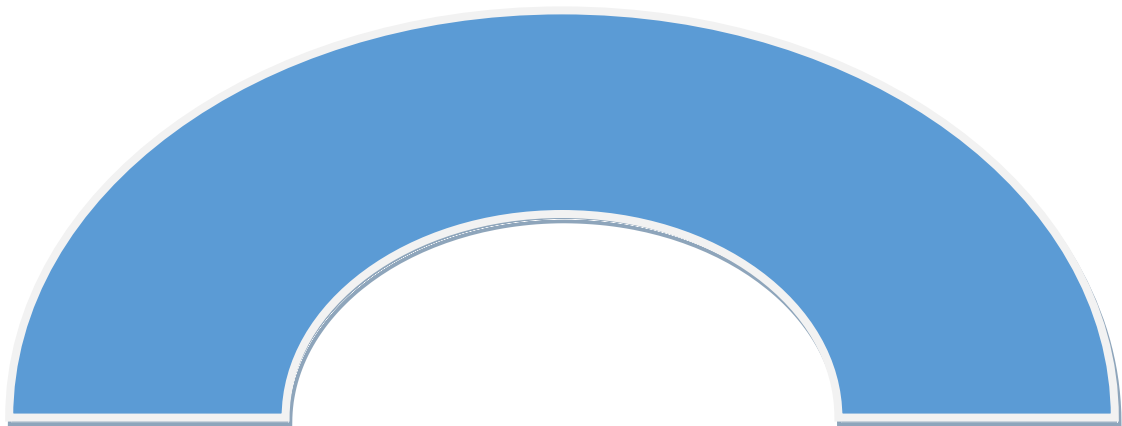
Se contempla también un apartado para la metodología que da respuesta a las preguntas de cómo se hizo y con qué se hizo la investigación; a esto le continúa otro apartado donde se analizan e interpretan los resultados obtenidos contrastándose aquí la teoría con la realidad.

Ésta contrastación da pie a las conclusiones, es decir que se resumen prácticamente las enseñanzas que deja la investigación a través de la interacción de los elementos concretos de la misma, y claro, una cosa lleva a la otra, las conclusiones dan origen a las recomendaciones, donde el investigador se exploya

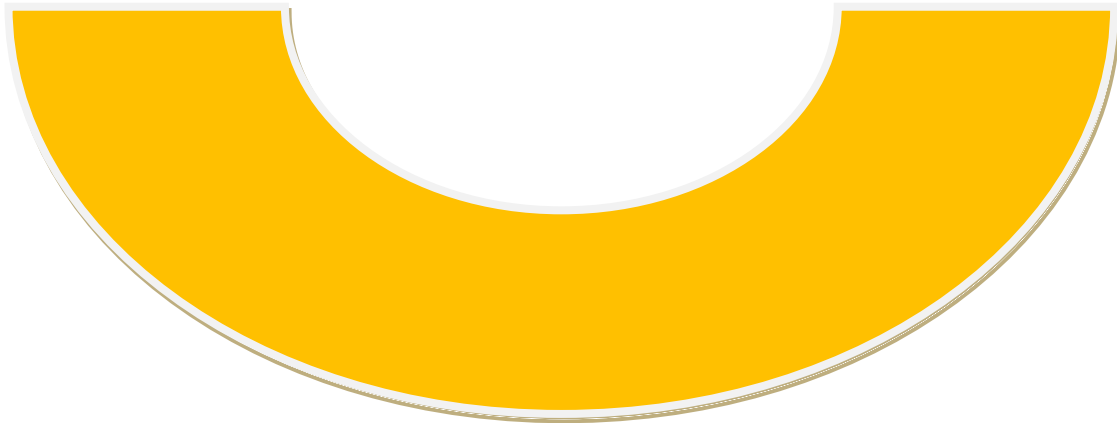
proponiendo lo que a la luz de la misma investigación es susceptible de crearse, mejorarse o potenciarse.

Ya llegando a las postrimerías de éste trabajo se hace mención de las referencias bibliográficas utilizadas como directrices, como fuentes de consulta de donde se abrevaron los insumos teóricos para construir un cuerpo de conocimientos necesarios para sobrellevar los rigores de la investigación.

Finalmente se presenta un plus a la institución escenario de la investigación, facilitando la propuesta de un manual y un programa de capacitación derivado de los resultados, es decir, no sólo existe un diagnóstico sino que se propone una intervención.



CAPÍTULO III **OBJETIVOS**



CAPÍTULO III

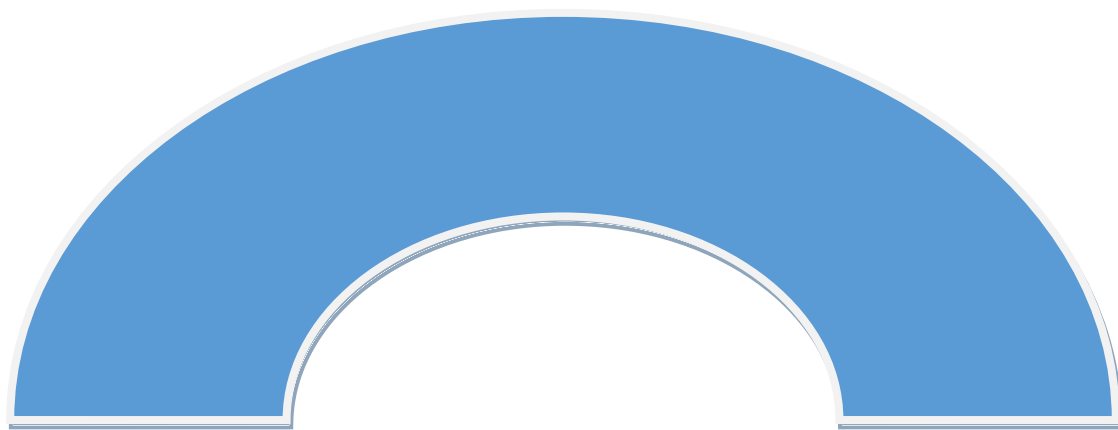
OBJETIVOS

Objetivo general.

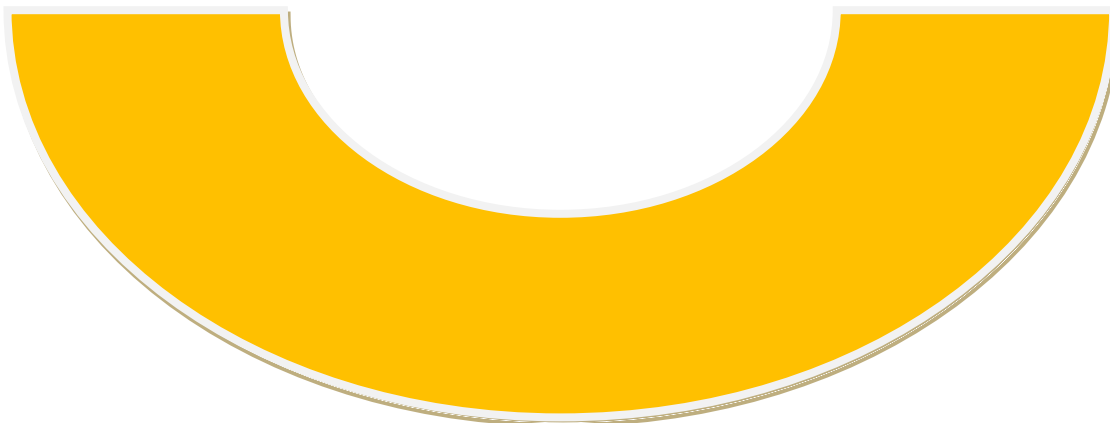
- Investigar la relación entre los procesos de capacitación, en la motivación y satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana para proporcionar a la institución recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes a través de la propuesta de un manual de capacitaciones.

Objetivos específicos.

- Identificar los pasos que siguen los procesos de capacitación dentro de la institución.
- Comprobar si los procesos de capacitación actuales, son adecuados para dar respuestas a las necesidades existentes dentro de la organización.
- Conocer los factores que inciden en la motivación de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Encontrar la relación entre motivación y satisfacción laboral para que los empleados de la organización realicen adecuadamente sus labores diarias.
- Diseñar un manual de capacitación como herramienta para la organización que permita a los empleados una mayor motivación y satisfacción laboral.



CAPÍTULO IV
MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1. Historia de la institución Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

La Institución nace el 23 de Julio de 1900, con el nombre de Consejo Superior de Salubridad, dependencia del Ministerio de Gobernación.

En 1920 se fundó Dirección General de Sanidad dependiendo también del Ministerio de la Gobernación. En 1926 El Poder Ejecutivo creó a través de la Subsecretaría de Beneficencia, el servicio de asistencia médica gratuita, cuya finalidad era prestar auxilio oportuno y eficaz a los enfermos pobres en todas las poblaciones de la República.

En el año de 1940, comienza la era de “La Sanidad Técnica” (calificativo dado por el Jefe Oficina Evaluación de Programas de la OMS (Dr. Atilio Moncchiovello) se mencionan unidades sanitarias en Santa Tecla, Santa Ana y San Miguel; pero en realidad la única que mereció este nombre fue la de Santa Tecla, que además actuó como Centro de Adiestramiento. La División de Servicios Locales le tomó dos año en organizar servicios para la capital, Mejicanos y Villa Delgado, hoy Ciudad Delgado.

En 1950 El Ministerio de Asistencia Social pasaba a ser El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. En Julio de 1951 se inician las actividades del área de demostración Sanitaria, proyecto conjunto con la OMS en este proyecto nació la Escuela de Capacitación Sanitaria la cual brindaría capacitación en adiestramiento en servicio, atención integral, organización de comunidades rurales para las actividades de saneamiento rural y puestos de salud. Al iniciar la gestión del Presidente Mauricio Funes en 2009 se vuelve a

cambiar el nombre del Ministerio de Salud al que actualmente conocemos: Ministerio de Salud.

El incremento de la población atendida y el incremento de dependencias del MINSAL, hace necesario que los recursos humanos estén mejor calificados y sean capaces de responder a las exigencias que su propia labor requiere, así es que los procesos de capacitación deben ser los adecuados, para tener mejores resultados en la atención, sin sacrificar la satisfacción y la motivación de los empleados de quienes dependen vitales funciones.

A continuación se presenta la revisión de estudios relacionados al tema:

Sheila Melissa Vásquez Sosa. Realizó un estudio sobre “Nivel de Motivación y su relación con la Satisfacción Laboral del Profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Lima – Perú. 2007”, tuvo como objetivo general: determinar el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de Enfermería del HNAL. El método fue descriptivo de corte transversal; la población estuvo conformada por 52 enfermeras. La técnica fue la entrevista y el instrumento un formulario tipo cuestionario. Los resultados fueron: 25(48%) de las enfermeras(os) presentan motivación media. Asimismo al valorar las dimensiones de la motivación se obtuvo que más de 50% de los profesionales presentan motivación media ; destacándose las dimensiones identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media con tendencia a alta, en cuanto a las dimensiones que presentan nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea .Acercas de la satisfacción laboral el 28(53.8%) de las enfermeras(os) tienen nivel medio, en relación a los factores determinantes de la satisfacción laboral se encontró que más del 40% de dichos profesionales presentan nivel medio, destacando los factores Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media, las dimensiones Relaciones interpersonales, Desarrollo personal y Políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor

Condiciones físicas y/o confort presenta niveles de satisfacción que oscilan entre alta y baja. Al aplicar Ji – Cuadrado se obtuvo X^2 Calculado > X^2 Tabulado ello permitió rechazar la H_0 y aceptar la hipótesis del estudio que afirma existe relación entre el nivel de motivación y la satisfacción Laboral del profesional de Enfermería.

4.2 CAPACITACIÓN

4.2.1 Conceptos y definiciones de capacitación

Es propicio iniciar ubicando al lector en una plataforma de conocimientos más o menos generales que pueda darle una idea sobre el contenido a tratar, para ello se ha contemplado comenzar por conceptos que algunos autores muy entendidos en la materia han elaborado sobre el tema base de la investigación: Capacitación.

Según Chiavenato, (2007, p. 386) *“La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”* Continuando con su idea Chiavenato agrega: “El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y del desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Para Goldstein y Ford (2002) capacitación es una adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que dan como resultado la mejora en el desempeño en los diversos escenarios en los que podría desenvolverse el trabajador.

En palabras de Decenzo y Robbins (2001, p. 227) la capacitación es definida como: *“Una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente*

permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo.”

Si algo tienen en común estas definiciones es que conciben la capacitación como aprendizaje y como proceso cuyo objetivo es desarrollar a las personas para que estas se puedan desenvolver en el puesto y buscar alcanzar las metas propuestas o bien desarrollarlos para un nuevo puesto.

Cuando hablamos de capacitación es de tomar en cuenta, como ya lo vimos en las definiciones anteriores, que las personas son el principal patrimonio de las organizaciones, el capital humano de las organizaciones está compuesto por personas, que van desde un obrero hasta un ejecutivo y capacitar a los colaboradores es un asunto vital para el éxito de las empresas y la principal diferencia competitiva entre ellas.

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional y para ello la capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguir los objetivos y metas trazados.

En conclusión las personas, por medio de la capacitación y del desarrollo, asimilan información, aprenden habilidades, desarrollan actitudes y comportamientos diferentes y elaboran conceptos abstractos. Por otra parte las organizaciones logran sus objetivos y proveen al usuario o cliente un mejor servicio o producto.

4.2.2. Importancia de la capacitación

En la actualidad se ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente. *“Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización.”*(Mondey y Noe, 1997, p. 4).

De alguna forma, se podría decir que: *“el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces”* (Werther y Davis, 1998, p. 8) Esto lo pueden lograr a través de administrar mejor los recursos humanos, de aquí que, una buena administración de recursos humanos genera beneficios en el sentido de, que si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento.

El razonamiento anterior debería hacer reflexionar en lo siguiente: ¿cómo puede caber en la mente de un administrador de recursos humanos, la idea de considerar que algún personal con determinadas habilidades quiera desempeñarse en un ambiente desagradable, donde el trabajo no sea retador y que tampoco le permita poner en práctica sus habilidades y conocimientos, y que además no se le desarrolle tanto en lo personal como en lo laboral? En la actualidad podrían haber muchas oportunidades de empleos, pero no todas las empresas podrían ser muy buenos lugares para trabajar, en muchas de las economías modernas, es más fácil obtener recursos económicos y tecnología de punta que un buen personal, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan cómo atraer, seleccionar y retener a sus trabajadores mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral.

Continuando con la idea, administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que se generan crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediamente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización.

Un error muy frecuente en la administración es que por lo regular, cuando se plantea una estrategia, se señalan con precisión lo que se va a hacer con los recursos económicos, tecnológicos y financieros, pero rara vez se mencionan los recursos humanos que se van a necesitar y mucho menos, con qué cualidades, habilidades, conocimientos y/o competencias necesarias. Es importante señalar, que sin estos recursos, es poco probable implantar las estrategias por excelentes que éstas sean.

Además: “El éxito competitivo de las organizaciones se logra a través de la gente, esto es, que la fuerza laboral sea realmente una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva, por lo tanto es importante crear una fuerza laboral con la habilidad de lograr tal éxito y que no pueda ser copiado con facilidad por la competencia.” “Sin embargo, es más fácil y recomendable conservar a las personas en el empleo si tienen múltiples habilidades y pueden hacer cosas diferentes.” (Pfeffer, 1996, p. 30 y 56).

Entonces, uno de los factores que podría ayudar a lograr esto, sería contar con un sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la

organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica.

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc. También la administración debe tener claro que debe crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo.

Una función del día con día de toda organización, deberá ser el poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, administrando el recurso humano en forma integral o total, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuos. De ésta manera se podrán lograr objetivos particulares como: incrementar el liderazgo tanto individuales como de grupos, que permita el compromiso del personal con su organización; crear programas de comunicación efectiva y sistemas de reconocimientos y cambios de cultura para una mayor integración y participación de todos en el logro de los objetivos organizacionales. Estas actividades resaltan la importancia de la administración de los recursos humanos y una de las actividades principales de esta función es la capacitación y desarrollo del personal que integra las organizaciones.

La importancia de esta actividad estriba principalmente en que la misma dinámica empresarial y el cambio constante que sufren las organizaciones requieren contar con personal preparado y con los conocimientos y habilidades suficientes para enfrentar esos cambios.

Es por esto que: *“En toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y*

absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa.” (Galicia y Espinosa, 2001, p. 505).

Veremos entonces que la capacitación es un elemento muy importante y juega un papel preponderante en la vida de las organizaciones y del personal que las integra, de tal forma que: “Aunque la capacitación o el entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales” (Werther Jr. y Davis, 1998, p. 208).

4.2.3 Tipos de capacitación

Existen diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales de esta materia. Para fines prácticos se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos, según Calderón (1997) y Rodríguez (2000):

1. Capacitación para el trabajo: Ésta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar y se subdivide en tres maneras de adecuar al trabajador:

a) Capacitación de preingreso: Este tipo de capacitación generalmente se hace con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b) Inducción: Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación promocional: Constituye las acciones que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

2. Capacitación en el trabajo. La conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

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

b) Capacitación específica y humana: Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

3. Desarrollo: Éste comprende la formación integral del individuo, específicamente las acciones que puede llevar a la organización para contribuir a esta formación, cabe señalar que es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter global, esta última incluye a la capacitación y el adiestramiento y puede ser:

a) Educación formal para adultos: Son acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en ámbito de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad: La forman eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales: Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su creación intelectual y artística.

Debemos señalar que todos los tipos de capacitación son importantes dentro de las empresas ya que a través de ellos se obtiene a un personal más apto para la

ejecución de sus operaciones cotidianas, debido a que se actualiza de la diversa información nueva que existe en el entorno laboral; por lo cual la importancia de los diversos tipos de capacitación radica en que ayuda a la organización a mejorar las operaciones de los diversos puestos con los que cuentan.

4.2.4. Beneficios de las capacitaciones

Las razones para proporcionar capacitación pueden ser muy variadas, en los últimos años se ha tenido un incremento en la necesidad de tener más y mejores conocimientos, el hombre moderno sufre una intensa curiosidad y un indomable afán investigador, con toda seguridad, las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales, enriquecen a las organizaciones para las cuales trabajan. Sin embargo y ya sabiendo algunas de las razones para proporcionar capacitación, es importante señalar algunos beneficios puntuales que la capacitación ofrece a las personas y a las organizaciones, estos son:

- Ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes.
- Eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales.
- Mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo.
- Guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización.
- Mejora las relaciones entre jefes y subordinados.
- Ayuda a sistematizar el trabajo.
- Fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Propicia el desarrollo y las promociones.
- Es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad.
- Contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Permite el establecimiento y logro de metas individuales.

(Werther Jr, y Davis 1998, p. 209).

4.2.5. Proceso de capacitación

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistemático y coordinado, basado en modelos que han dado resultado y que representan la realidad empresarial de cómo impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

Uno de estos modelos exitosos es el modelo de Chiavenato, el cual se complementó con las normas ISO 10015, que señala con precisión las cuatro etapas que se deben aplicar en todo proceso de capacitación que se pretenda implementar para garantizar la calidad de los procesos productivos y por efecto, la calidad de los productos; las etapas de este modelo son las siguientes:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
 - a. Establecimiento de objetivos de la capacitación
 - b. Estructuración de contenidos de la capacitación
 - c. Diseño de actividades de instrucción
 - d. Selección de recursos didácticos
 - e. Diseño de un programa o curso de capacitación
3. Impartición o ejecución de la capacitación
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados.

Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación

“Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.” Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (Chiavenato, 2007, p. 390):

- a. Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- b. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
- c. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita?, hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

Al respecto, continúa Chiavenato (2007, p.390) señalando y enfatizando que el diagnóstico de las necesidades de capacitación o DNC, como se le conoce en el ámbito empresarial se debe realizar en esos tres niveles de análisis mencionados: 1) “Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional, 2) Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación y 3) Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”. Cabe mencionar que Chiavenato al hacer referencia a “el sistema de adquisición de habilidades”, se está refiriendo a los trabajadores en lo individual y a los procesos y métodos de trabajo, al igual que lo hacen los demás autores que han escrito a este respecto.

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en qué departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

La principal preocupación del administrador de la capacitación, deberá ser de donde obtener la información fuente para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. Tal información se deberá extraer principalmente de una planeación estratégica de la institución que es en donde se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazo y las estrategias y tácticas a implementar para alcanzar esos compromisos; a partir de ahí se deberá clarificar qué recursos serán necesarios, incluyendo principalmente a los humanos, en ese momento el administrador de recursos humanos deberá involucrarse para analizar si cuenta con las competencias necesarias para cumplir con la planeación estratégica, si tiene los talentos necesarios y de no ser así, entonces deberá implementar sus propias estrategias para hacerse llegar del talento necesario, de aquí se podría decidir si se contrata al personal ya formado o desarrollar al que se tiene.

La cultura organizacional y los niveles de competitividad de la empresa son también fuentes de información para realizar una DNC, así como el concepto que tenga la alta dirección de la función de capacitación, si el director considera que la capacitación es sólo un mal necesario y no una herramienta de apoyo para la productividad y mejorar la rentabilidad de la empresa o mejorar la imagen de la institución, entonces será muy poco probable que proporcione todo el apoyo y los recursos necesarios para que ésta sea efectiva o cuando menos suficiente.

El siguiente nivel de análisis debe ser el sistema de capacitación, esto es, conocer qué nivel de centralización o descentralización para la toma de decisiones tiene, la efectividad que ha tenido con anterioridad la función y la relación costo-beneficio de ésta y su contribución a los logros de los objetivos estratégicos. De aquí se puede deducir que *“La importancia se relaciona con la relevancia de las tareas y los comportamientos específicos, en un puesto en particular y con la frecuencia con que se desempeñan. El rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas. Las descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño y entrevistas o encuestas de supervisores y ocupantes de los puestos deben proporcionar los datos necesarios”* (Mondy R. y Robert M., 1997, p. 237).

Por otro lado, también es necesario revisar reportes de resultados y deficiencias en los procesos productivos para detectar errores cometidos, desaprovechamiento de materiales, maquinaria y equipo; deficiencias en los mantenimientos predictivos, preventivos o correctivos, entre otros.

El último nivel de análisis debe ser la persona, es decir, el trabajador mismo, hay que poner especial atención en la forma en que aprenden y la facilidad o dificultad con que puedan poner en práctica los conocimientos y las habilidades adquiridas.

Continuando con este punto vemos que el análisis de la persona en lo individual, deberá girar en torno a tres preguntas: ¿a quién se necesita capacitar?, ¿qué clase de capacitación se necesita? y ¿cuáles son las prioridades?, revisar los niveles de desempeño individuales es altamente recomendable y sus causas, especialmente en los desempeños por debajo de los estándares establecidos y las habilidades, actitudes y aptitudes, esto es, determinar las competencias necesarias para nivelar el desempeño a los estándares requeridos.

Una segunda preocupación del administrador de la capacitación debe ser cómo obtener la información de donde ha identificado que hace falta dar capacitación.

Como ya se ha señalado, son tres los niveles de los que se debe extraer la información, pero hay que realizar algunas actividades que permitan obtenerla de la mejor manera posible, para ello resulta necesario que el responsable de realizar la DNC prepare y ejecute una serie de entrevistas con los jefes de departamentos y/o gerentes para que le hagan llegar la información de la capacitación necesaria en sus respectivas áreas, aplique cuestionarios, revise reportes, realice evaluaciones psicométricas de habilidades y/o de conocimientos para obtener la información necesaria que le permitirá a su vez poder elaborar los planes o programas de capacitación.

De esta forma: “Se podrá obtener la información suficiente para determinar con un alto grado de precisión los requerimientos de capacitación en la empresa y a partir de ahí poder planear, organizar, ejecutar y evaluar un proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Entonces se podría decir que algunos de los métodos o técnicas para obtener la información para el diagnóstico de necesidades de capacitación podrían ser: la evaluación del desempeño, la observación directa en el puesto, exámenes de conocimientos, aplicación de cuestionarios, entrevistas con jefes de departamentos, reuniones de trabajo con diferentes departamentos, las entrevistas de salidas, las descripciones de puestos, los resultados de operación, problemas de interacción humana del personal, conflictos con colegas, jefes, subordinados, etc.” (Chiavenato, 2007, p. 395).

Como toda actividad, el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC, también debe ser planeado, considerado y operado en forma sistémica, es decir, deberá funcionar como un subproceso del proceso de capacitación, con tres etapas básicamente: 1) planeación de las actividades a realizar, 2) ejecución de las actividades planeadas y 3) análisis de la información recopilada.

En la primera etapa, el responsable del proceso deberá principalmente diseñar formatos, determinar las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo y darlo a conocer a sus superiores y a todos los futuros involucrados, para que a su vez ellos también agenden sus respectivas sesiones de trabajo.

En la segunda, prácticamente consiste en realizar las actividades tal y como fueron planeadas para obtener la información que permitirá determinar la capacitación requerida por la institución, en tiempo y forma, es decir, qué capacitación se requiere, quién la requiere y con qué prioridad se requiere. Y finalmente, una vez hecha la recopilación de la información se deberá proceder a realizar el análisis de la misma para que a partir de ella se pueda elaborar un programa de capacitación que permita cubrir las necesidades de conocimientos y habilidades por el personal para que realicen con mayor eficiencia y efectividad sus respectivas funciones o prepararlos para mejores puestos en la organización.

Al igual que surge la preocupación cuando se tiene que realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación respecto a qué hacer para contar con el diagnóstico, también surge la inquietud de cómo realizarlo, es decir qué métodos o técnicas aplicar para que la información recopilada esté completa y que además, sea confiable y objetiva, dicho contenido será abordado a continuación.

Desarrollo de planes y programas de capacitación

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son:

- Establecimiento de los objetivos de la capacitación.
- Estructuración de contenidos de la capacitación.
- Diseño de actividades de instrucción.
- Selección de recursos didácticos.

- Diseño de un programa o curso de capacitación.

Establecimiento de objetivos de la capacitación

El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a: 1) Los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal; 2) Quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias, y 3) Los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación.

Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son: preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, y cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, p. 387).

Una vez que se han definidos los objetivos, se estará en condiciones de desarrollar los planes, seleccionar las metodologías apropiadas y adecuarlos en función de los recursos disponibles o presupuesto. Al definir y establecer objetivos de aprendizaje es recomendable que éstos sean claros, retadores, cuantificables, pero también alcanzables, adaptándolos al área de aprendizaje en que se pretenden aplicar y desde luego, que estén planteados en forma correcta, al igual que las actividades a realizar que permitirán a su vez alcanzarlos y finalmente, definir y establecer las medidas de control que pudieran facilitar el proceso de evaluación de si fueron o no alcanzados o cumplidos y en qué forma.

De aquí se deriva que para poder tener el impacto deseado en la capacitación durante el diseño de la misma, habrá que considerar que existen cinco niveles para aprender, es decir, para adquirir un conocimiento o aptitud, y estos son: conocer, comprender, aplicar, sintetizar y evaluar, esto nos debe llevar a que hay que utilizar acciones que impacten en forma directa cada acción deseada o esperada.

Considerando estos niveles, se puede capacitar en los dos aspectos básicos, en las actitudes para cambiarlas o modificarlas y en el hacer, esto es, en el desarrollo de habilidades psicomotrices, tal y como se presentará en los siguientes párrafos.

Los objetivos para denotar un campo afectivo, es decir, desarrollar o modificar una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo, de tal manera que permitan: concientizar, responder, valorar, organizar y/o caracterizar lo que se pretenda lograr con la capacitación.

Los objetivos para el hacer, o campo psicomotriz, se clasifican principalmente en destrezas o conductas que implican el hacer con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo, éstas conductas pueden variar en frecuencia, intensidad y duración.

En este caso la frecuencia indica el promedio o cantidad de veces que una persona ejecuta una conducta o actividad; la intensidad se refiere a la fuerza, potencia, enjundia, dedicación y entusiasmo que una persona pone al ejecutar la destreza; y la duración se refiere al lapso o período durante el cual la persona aplica la conducta.

Al determinarse los objetivos de la capacitación, se deben definir también los indicadores que permitirán verificar que los programas puedan ser exitosos. Una vez determinados ambos, se deberán enfocar en resultados relacionados con los planes y programas estratégicos de la organización.

Estructuración de contenidos de la capacitación

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones.

El contenido de la capacitación *“se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje, puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes”* (Werther y Davis, 1998, 214). Si no se contemplan los objetivos de la compañía, el programa no será muy efectivo para la organización, por lo tanto, deberían incluir principalmente cuatro formas que propicien un cambio de conducta:

1. “Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de, conocimientos. La información es general sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. El desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. El desarrollo o modificación de actitudes: se busca, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables,

como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal, en cuanto a los sentimientos y las reacciones. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios.

4. El desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar al personal.” (Chiavenato, 2007, p. 387).

Diseño de actividades de instrucción

Para diseñar el contenido de las actividades de capacitación, habrá que recurrir a una técnica didáctica llamada diseño instruccional, ésta técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quién está dirigido, que deficiencias va a corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc. incluyendo además las técnicas didácticas o de instrucción para los adultos mejor conocida como andragogía.

Este enfoque sistemático garantiza que: realmente exista necesidad de capacitación; los eventos de aprendizaje estén bien diseñados; se desarrollen materiales de alta calidad para la capacitación; los eventos de aprendizaje se ejecuten utilizando estrategias o enfoques apropiados; y que los eventos de aprendizaje se evalúen para garantizar el cumplimiento del aprendizaje.

También supondrá que elaborar un programa o curso de capacitación implica, la generación de documentos y materiales que se vayan a utilizar en el curso por los capacitadores y los participantes durante la impartición del curso de conformidad con el diseño. Los documentos que se construyen en la etapa de elaboración del material didáctico, deberán incluir: guías de aprendizaje, listas de verificación, material didáctico, notas para el capacitador, hojas de tareas, estudios

de casos y dinámicas de juegos interacción y/o práctica de los conceptos, en general, todo el material didáctico que se necesita para la realización del evento.

La ejecución, en esta fase del proceso de diseño se refiere a la realización del evento, buscando desarrollar las habilidades pretendidas como parte del aprendizaje y por último se tiene que considerar también la evaluación, esta fase se refiere a la verificación de las etapas del proceso, para asegurar que cada uno de ellos se vayan realizando conforme a lo planeado, los tipos de evaluación podrán incluir: aprovechamiento, aplicación, reacción y aprendizaje de los participantes, desempeño en el trabajo y efectos de la capacitación, así como todo el proceso de gestión llevado a cabo para poder impartir la capacitación, el local, los servicios de apoyo durante la impartición, etc.

Selección de recursos didácticos

Una vez considerados los principios básicos que pueden ayudar o propiciar el aprendizaje dadas las características del grupo a capacitar, es momento de seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas, éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices.

Diseño de un programa o curso de capacitación

La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan. Se pueden implicar: Definiendo y estableciendo el objetivo general del curso, que es el primer paso del diseño del programa y consiste en formular los objetivos generales de la capacitación, que se determinan en el diagnóstico de necesidades.

Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos objetivos orientan en la selección del contenido de la capacitación, es decir, los temas que deberá cubrir el programa; el enfoque de la capacitación, o sea el cómo se desarrollarán los temas, ya sea mediante exposición o mediante ejercicios de participación, etc. y finalmente, los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final del curso. Desarrollar el plan general del curso implica realizar un análisis breve del objetivo general del programa que revele los temas y las áreas que se deben tratar, porque la instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación implica hacer una lista de propósitos a alcanzar en cada sesión, estos han de derivarse de otro objetivo general.

Determinar la metodología y técnicas didácticas a utilizar consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para transmitir los conocimientos por parte del capacitador, deben basarse en desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de lo posible. Todo esto se requiere porque las habilidades sólo pueden desarrollarse mediante la práctica constante y discusiones de grupos. Esto implica desarrollar material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que comprenderá el curso.

Impartición o ejecución de la capacitación

Prácticamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados.

Determinación del proceso de evaluación

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos. Se hace indispensable diseñar un método de evaluación de la capacitación o del sistema de enseñanza-aprendizaje implementado, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc.

A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán de insistir en la evaluación sistemática de su actividad. La evaluación es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

Algunos teóricos consideran que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición del mismo, así como el entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos del mismo, que como ya sabemos, pudieran ser: transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades. Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación, podrían ser: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimientos y la evaluación del desempeño, entre otros.

Teniendo un panorama global del Proceso de Capacitación podemos decir que es la herramienta base para poder desarrollar al personal e incrementar la motivación y la satisfacción de los colaboradores siempre y cuando el clima laboral logre tener mejores condiciones; para conocer más del clima laboral, el siguiente apartado ayudará, presentando los conceptos y definiciones, los tipos de clima y los factores que ayudan a contar con un mejor clima dentro de las organizaciones.

4.3. CLIMA LABORAL

4.3.1 Concepto y definiciones

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Según Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Por su parte, Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la opinión o idea que los trabajadores y directivos se crean de la organización en la que participan.

Para fortalecer la idea anterior se puede decir que la percepción es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos sensoriales para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Ya en el ambiente laboral la percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

4.3.2. Tipos de clima laboral

1) Clima de Tipo Autoritario

Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el

ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

2) Clima de Tipo Participativo

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste

sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

4.3.3. Factores que influyen en el clima laboral

Se considera pertinente abordar algunos factores que influyen en el clima laboral porque estos determinan en gran medida la motivación y satisfacción de los colaboradores y porque a estos factores les son atribuidos, incontables ya, procesos de capacitación.

Las actitudes

Las actitudes, para algunos teóricos del clima organizacional, son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones planificadas y coordinadas y, en última instancia, su comportamiento. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas

subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Hay quienes sugieren que una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, puede también ser causa de un incremento de la motivación y satisfacción.

Cultura organizacional

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente

en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

Comunicación

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. Hace referencia a la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra, su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto, por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma.

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas.

La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”. Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir, o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, la existencia de un clima de tensión dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización.

Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Entonces se puede afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima organizacional y, consecuentemente, la Calidad de Vida.

Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

Hay quienes sugieren que la fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial, que viene con algún grado de autoridad designada formalmente, en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes

algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia; también encontramos el liderazgo informal, esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

Ahora, un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad en sus acciones.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y

recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Resiliencia

Hay hechos, momentos, situaciones en la vida o en el trabajo que afectan de manera traumática a las personas, que afectan las decisiones y generan estrés. Cada individuo reacciona diferente frente a las adversidades: algunos toman actitudes positivas, superan los obstáculos con valentía y sacan provecho de ellos, mientras que otros se quedan estancados, enredados en recuerdos negativos durante mucho tiempo. Aquellas personas que logran recuperarse fácilmente, que aprenden de los problemas y mantienen un espíritu de esperanza frente a las adversidades se las consideran resilientes. Este término fue acuñado por la psicología organizacional siendo tomado de la física, que es un fenómeno que ocurre cuando en algunos metales, después de deformarse por el calor, pueden volver a recuperar su forma original en poco tiempo.

Según E. Chavez y E. Yturralde la resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones que permiten avanzar en contra de la corriente y superarse.

¿Qué importancia tiene esa cualidad en el día a día de las personas en su puesto de trabajo y en el desempeño del mismo? Según los estudios, las personas resilientes son aquellas que poseen actitudes diferenciales como creer mucho en lo que hacen, autoestima alta, positivismo y algo muy importante en el entorno laboral, la facilidad de adaptación a los cambios. El ambiente laboral puede ser en muchas ocasiones estresante: viajes, plazos de entregas exigentes, relaciones interpersonales conflictivas, altos niveles de negatividad y frustración.

Fomentar la capacidad de ser resilientes significa fomentar la superación de los desafíos con mayor naturalidad, con mayor esperanza, adaptándonos mejor a los cambios o situaciones negativas en el puesto de trabajo y obteniendo siempre el mejor aprendizaje de dichas experiencias, las personas resilientes favorecen a la empresa no solo en la superación en el día a día, si no en alcanzar un buen clima laboral.

Se pueden señalar 4 puntos que una empresa debe defender para lograr aplicar y fomentar la resiliencia en sus trabajadores:

- . Fijar objetivos alcanzables, para favorecer la autoestima del empleado.
- . Aplicar políticas consensuadas entre todo el equipo de trabajo.
- . Promover la participación de todos en la toma de decisiones.
- . Promover el afecto en las relaciones entre compañeros sin fomentar rivalidades entre los mismos.

Higiene y seguridad laboral

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Le interesa que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo, un aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

Por otro lado un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La “iluminación” debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El ruido producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

En cuanto a la temperatura, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea.

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad.

Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción. Hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo les beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad.

Relaciones interpersonales en el trabajo

Las relaciones interpersonales llenan nuestras vidas, están presentes en todos los ámbitos en que nos manejamos, siendo un aspecto básico y esencial de nosotros. En un gran porcentaje depende de cada uno, constituyéndose así, las relaciones interpersonales son una habilidad personal con la que nacemos, pero que se debe

desarrollar y perfeccionar en todo momento de la vida, para que cada día sea mejor y más provechosa.

En el mundo laboral, donde existe una importante gama de relaciones interpersonales (relaciones de compañeros de trabajo, de empleado-jefe, con clientes, directores, proveedores, etc.), la habilidad de construir buenas interacciones, termina siendo una competencia que no se debe descuidar, formando una importante base para un mejor rendimiento.

Desde este punto de vista laboral, podemos afirmar que las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre empleado-jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en límites precisos, ya que si se torna excesivo puede devenir en estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Al conseguir óptimas relaciones interpersonales, las únicas sensaciones que se tendrán son; satisfacción, autenticidad, compañerismo y efectividad, entre otras, logrando mejores resultados y rendimientos en el trabajo. Por el contrario, si la actitud de una persona no permite llegar a buenas interacciones laborales, se experimentarán sensaciones de frustración, ansiedad, agresividad y enojo, conduciendo al peor de los resultados; la deserción laboral o peor aún, el despido por parte de la empresa.

Estrés laboral

El estrés laboral es una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor

tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

Resistencia al Cambio

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y, por no saber cómo actuar, en razón de que lo nuevo no es algo definido, buscan una forma de defenderse de lo desconocido, que consiste en aferrarse de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.

En tanto para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. Realmente, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo, es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por último, se quiere dejar claro que, como idea central, se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del

cambio organizacional, resulta mucho más dificultoso y hasta puede tener una gran probabilidad de fracaso.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es la clave para que nuestras relaciones e interacciones sean un éxito y resulten beneficiosas para todas las partes implicadas. Como ya dijera el doctor en psicología Hendrie Weisinger, el uso de la inteligencia emocional en nuestras relaciones con los demás se fragua en el desarrollo de una comunicación eficaz, en el desarrollo de la experiencia interpersonal y en ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos.

En el ámbito laboral, el tiempo que dedicamos en cada jornada de trabajo a interrelacionarnos con los demás puede resultar importantísimo. La interacción con miembros de nuestra unidad o grupo de trabajo, con jefes y colaboradores, con clientes y proveedores puede llevarnos a negociar intereses o resolver conflictos, a dirigir o guiar y a fomentar el espíritu de equipo.

Una organización laboral es un sistema orgánico que depende de la interrelación de las y los individuos que forman parte en ella. De ahí que sea importante para el éxito de una entidad, no sólo que todos los empleados y empleadas aprovechen al máximo sus capacidades, sino que también ayuden a otras personas a hacer lo propio.

En ese sentido, se debe reconocer las emociones y sentimientos de los demás y reaccionar convenientemente ante los mismos, así como emplear las emociones para resolver las situaciones de forma productiva y utilizarlas para ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos. La capacidad que los colaboradores tengan para lograrlo reforzará nuestra posición en la organización: además de conseguir hacer más cosas por contar con el consenso y la colaboración de las demás personas, el resto considerará a cada miembro una pieza indispensable para tener en su grupo.

4.4. MOTIVACIÓN

4.4.1. Concepto y definición

La palabra “motivar” viene del latín “moveré” que significa moverse, hacia un objeto determinado. Por lo que se dice que está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto. También trata, entre otras cosas, con la elección, trata de priorizar metas, elegir dónde gastar la energía. Trata con las condiciones responsables de las variaciones de la intensidad, calidad y dirección de la conducta (Vinacke, 1962). En realidad son muchos los puntos de vista al tratar de conceptualizar esta categoría, pero se ha retomado estos conceptos para tener más clara la idea de la palabra motivación.

4.4.2. Antecedentes históricos de la motivación en el área laboral

Antes de la revolución industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran relajados y fáciles y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran en particular importantes o significativos.

Todo eso cambió bajo el impacto de la revolución industrial. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinarias se elevó en espiral; las innovaciones en el mercadeo no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla. Frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Súbitamente, se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. En esa época, se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción. Pareció que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo.

El principal exponente de estas ideas fue Frederick Taylor, el padre de la administración Científica.

Taylor desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue “estandarizado”. Junto con la estandarización, introdujo sistemas de incentivos de sueldos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción y una premisa importante fue que todos los empleados eran elementos esenciales idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción.

Se registraron grandes incrementos de producción y la administración científica fue considerada por algunos como una panacea industrial. Por otra parte, la mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción solamente hasta cierto punto y, si el punto era rebasado, solía ser la señal para reestudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos.

También es necesario mencionar que las primeras teorías de la I-O (Psicología Industrial-Organizacional) sobre la motivación se fundamentaban en la noción de los instintos, principalmente impulsadas por las teorías psicodinámicas de la personalidad, como el notable enfoque de Sigmund Freud. Se pensaba que los instintos eran tendencias innatas que dirigían la personalidad. Se decía que un individuo se dedicaba a una actividad (p.e., trabajo) debido a un instinto económico, pero la existencia de ese instinto se infería de la dedicación de ese individuo al trabajo. Este enfoque se consideró inútil debido a su naturaleza circular. Además del problema de la circularidad, pues la teoría del instinto enfatizaba las causas internas de la conducta, ignoraba en gran medida la interacción entre el individuo y su ambiente.

El término “instinto” fue reemplazado gradualmente por términos como necesidad, motivo e impulso (Viteles, 1953). Maslow (1943) propuso una teoría de las necesidades. Como los instintos, se pensaba que las necesidades eran innatas y que estaban universalmente presentes en los humanos. Gracias a una amplia investigación con animales (estudiando hambre y sed), los impulsos se definieron como los equivalentes no humanos de los motivos y necesidades.

La teoría de necesidades de Maslow permitía que el ambiente jugara un papel en la conducta motivada al sugerir que cuando un conjunto de necesidades era satisfecho por la fuerza del ambiente, se activaba el conjunto de necesidades del siguiente nivel. Propuso cinco necesidades básicas abarcando desde las físicas hasta las estéticas.

Por el tiempo en el que la teoría de las necesidades de Maslow era ampliamente conocida, el conductismo de B.F. Skinner (1938) también se convertía en una fuerza poderosa.

El enfoque conductista puso énfasis en la conducta y dirigió la actividad sobre el ambiente en vez de sobre cualquier otra “necesidad interna” o instinto. Los desacuerdos entre los conductistas y los no conductistas se conoció como la controversia “natura versus nurtura” (educación innata versus aprendida).

Otros enfoques también aceptaban la influencia del ambiente, pero de una manera mucho menos mecánica que la sugerida por los conductistas. Un ejemplo de esta aproximación fue la teoría de campo de Lewin que proponía que diversas fuerzas en el ambiente psicológico interactuaban y se combinaban para arrojar un curso final de acción (Lewin, 1935,1938).

4.4.3. Importancia de la motivación en el área laboral

4.4.3.1. Motivación y Desempeño

Un sistema muy básico para considerar el papel de la motivación en el desempeño es el siguiente: $\text{Desempeño} = (\text{motivación} \times \text{Capacidad}) - \text{restricciones situacionales}$. A pesar de que el desempeño puede requerir una conducta muy compleja, se puede estar seguro que la motivación juega un papel tanto en el desempeño exitoso como en el no exitoso. Es importante reconocer que la motivación no trata simplemente de la productividad, pues el sabotaje y el ausentismo son también conductas motivadas.

4.4.3.2. La Motivación y el equilibrio trabajo-vida

Cualquiera de nosotros conoce por lo menos a una persona que consideraríamos adicta al trabajo: un individuo que es adicto al trabajo y paga el costo de esta adicción con una salud física y bienestar mental reducidos. Se puede pensar en la motivación como un recurso, para repartirlo en muchas áreas. Si se “gasta” mucho en un área, quedará poco para otras áreas.

En los inicios de la teorización de la motivación, se le ponía especial atención al concepto de “energizar” al individuo. Se asumía que a menos que los incentivos estuvieran disponibles, un individuo permanecería pasivo e inerte. No hay mucho sustento para esa perspectiva en la motivación de hoy en día. Las discusiones actuales a cerca de la motivación se desarrollan alrededor del concepto de la dirección más que la simple mejora de la energía. Toda la gente, excepto los enfermos o los discapacitados, consumirán energía de alguna manera o de otra. Los mismos principios que aplican para la motivación en el trabajo, se aplicarán a la motivación para hacer otras cosas diferentes al trabajo. En algún sentido, el empleador siempre está compitiendo con otras fuerzas por el tiempo y la atención del empleado. Algunos empleadores pueden considerar a un adicto al trabajo como una “ganancia” ya que esa persona le dedica energía desmesurada al trabajo.

El empleado no adicto al trabajo siente tensión entre las fuerzas que compiten: por un lado el trabajo y por el otro, la familia, el tiempo libre y las actividades saludables. Tratar de motivar a una aspiradora es un ejercicio sin sentido.

La motivación laboral sólo puede tener sentido dentro del contexto de una vida rica y compleja, en la que existan fuerzas que compiten con el lugar de trabajo por el tiempo y el esfuerzo.

4.4.3.3. La Motivación y las Actitudes

Viteles (1953) en su libro titulado *Motivation and Morale in Industry*, denomina Moral al término utilizado para referirse a las actitudes relacionadas con el trabajo y al concepto de satisfacción laboral. Se creía que un trabajador feliz era un trabajador productivo y que en algún punto de la mezcla, se podría encontrar la motivación para el trabajo. El fundamento de tal pensamiento no es claro. Tal vez la idea era de que si un trabajador es feliz, éste recompensará a la organización con productividad, o que la infelicidad es distractora. La mayoría de los modelos motivacionales son hedonistas en cierto nivel. Asumen que los individuos buscan condiciones de placer sobre condiciones de dolor. Un típico análisis motivacional trataría de identificar las características del trabajo capaces de hacer feliz o infeliz al trabajador. Esto podría hacerse mediante una encuesta de actitud. Las actitudes son sentimientos o creencias relativamente estables que se dirigen hacia personas, grupos, ideas, trabajos u objetos específicos. Si los encuestados indicaban que su trabajo era aburrido y que los hacía infelices, el empleador era advertido para que utilizara un trabajo de mayor interés como incentivo para obtener mayores niveles de productividad. Se pensaba que si se ofrecía o exponía al trabajador es un trabajo más interesante aumentaría su motivación al trabajo. Las actitudes y su medición se vieron como la ruta a seguir para encontrar la clave de la motivación.

Durante las últimas décadas las actitudes se han vuelto menos importantes en el estudio de la motivación en el trabajo. En 1950 una creencia general era que

diferentes cosas motivan a diferentes personas. Por tanto, era necesario evaluar el nivel de satisfacción con diversos motivadores para saber cómo incrementar o mantener la motivación en el trabajo en cualquier individuo.

Pero al aparecer las teorías cognoscitivas a inicios de los años sesenta, las “condiciones” para la motivación se volvieron más explícitas y universales y se basaron menos en la individualidad. Por ejemplo, la teoría del establecimiento de metas proponía que el plantear metas difíciles y explícitas era motivante para el individuo. No es necesario pedir al trabajador que exprese su actitud sobre el proceso del establecimiento de metas o sobre las que ya se han establecido. Se asumía que las metas eran importantes para todos los individuos. Las actitudes y su medición siguen siendo importantes para diversas áreas de la psicología I-O.

4.4.3.4. La Motivación y la Personalidad

Los Psicólogos I-O por lo general concuerdan en que la personalidad puede dividirse en dimensiones tales como la aceptación, la conciencia, etcétera. También se ha visto que la personalidad puede ser un predictor del desempeño laboral. Ya que se sabe que la motivación también puede afectar al desempeño, es razonable considerar si pueden existir relaciones entre la motivación en el trabajo y la personalidad.

La relación entre personalidad- motivación es importante, ya que las anteriores teorías de la motivación en el trabajo ponían poco énfasis en la medición de diferencias individuales, como los rasgos de personalidad. Ellos tienden a tomar un enfoque “unitalla”. Tampoco las teorías de motivación en el trabajo pusieron mucha atención a las diferencias individuales respecto a la capacidad cognoscitiva, por el contrario, supusieron que cualquiera es “lo suficientemente listo” para establecer y recordar metas y calcular expectativas.

4.4.3.5. Teorías de la Motivación en el trabajo

Teoría de la persona como máquina

Al realizar una revisión de las teorías motivacionales en forma de metáfora encontramos la persona como máquina y la persona como dios, para utilizarlas como instrumentos organizadores para considerar algunas teorías de la motivación en el trabajo.

La metáfora de la máquina se basa en la premisa de que la motivación es un proceso inconsciente en el que el individuo responde a condiciones internas (p.e., necesidades o impulsos) o a estímulos externos (p.e., recompensas) de forma automática o reflexiva. Se revisarán dos ejemplos clásicos de estos dos enfoques mecánicos, la teoría interna y la teoría externa.

Teoría mecánica Interna: La teoría de necesidades de Maslow.

Maslow (1943) propuso que todos los humanos tenemos un conjunto básico de necesidades y que éstas se expresan a sí mismas durante toda la vida del individuo como “empujones” o impulsos internos. Como tal, es más una teoría del desarrollo humano que una de motivación en el trabajo. Por lo general, la teoría afirma que cuando somos jóvenes estamos más preocupados por el bienestar físico. Conforme nos sentimos más seguros en nuestro mundo físico, comenzamos a enfatizar las necesidades sociales. Al final, cuando nuestra base social parece segura, nos concentramos en desarrollar al máximo nuestras capacidades y aptitudes.

La psicología I-O encontró atractiva la teoría de las necesidades de Maslow para estudiar el aspecto particular de la motivación en el trabajo y su adaptación al escenario laboral. Antes de analizar su aplicación al trabajo, es necesario examinar los elementos críticos de la teoría. Maslow propuso que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas, también propuso que estos conjuntos de necesidades están ordenadas jerárquicamente; cada conjunto de necesidades tendrá que ser satisfecho totalmente antes de que se active el siguiente nivel superior.

Estos conjuntos, ordenados del nivel inferior o básico hasta el superior o más avanzado, son: 1- Necesidades Fisiológicas, 2-Necesidades de Seguridad 3- Necesidades sociales o afectivas, 4- Necesidades de Autoestima, 5- Necesidades de auto-realización.

Como puede observarse, el modelo de Maslow se ajusta muy bien a la metáfora de la persona como máquina. La conducta del individuo es inconsciente y automática. El individuo responderá a lo que cubra el nivel más bajo de la necesidad insatisfecha. Además como Maslow propuso que los individuos funcionan de la misma manera, la teoría es universal, Aun cuando la teoría de Maslow pocas veces es invocada explícitamente en las organizaciones actuales, la existencia de un menú de beneficios/ recompensas en muchas organizaciones indica que tal teoría ha tenido cierta influencia en las prácticas organizacionales modernas. Por ejemplo, a los trabajadores se les permite elegir entre diferentes paquetes de beneficios y recompensas que pueden cubrir múltiples necesidades.

Además por supuesto, la naturaleza del trabajo ha cambiado drásticamente desde 1943. Estados Unidos estaba en medio de la segunda guerra mundial y saliendo de una severa depresión que había dejado muchas necesidades del nivel inferior sin resolver. El miedo al desempleo continuaría rondando a aquellos que experimentarían la gran depresión de los años treinta.

Posteriormente los psicólogos han hecho una serie de modificaciones. La primera, propuesta por Herzberg (1956) se denominó la teoría de dos factores. Herzberg propuso que realmente existen solo dos necesidades básicas, no cinco, y que no estaban tan jerarquizadas como para ser independientes.

Estas dos necesidades fueron llamadas necesidades de higiene (necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow) y necesidades de motivación (necesidades sociales, de estima y de auto-realización de Maslow). Herzberg creía que al satisfacer las necesidades de higiene se eliminaría la insatisfacción pero no se produciría una conducta motivada o un estado de satisfacción positiva, aunque la

teoría de Herzberg generó más investigaciones que su “pariente” la teoría de Maslow, el apoyo a esta teoría fue tan decepcionante como lo que sucedió con la de Maslow. “Fue difícil determinar con exactitud lo que la teoría de Herzberg podría predecir.”(King, 1970).

Alderfer (1969, 1972) propuso que, en lugar de una estructura de cinco factores como la de Maslow o de dos factores como la de Herzberg puede representar mejor las necesidades humanas en tres niveles. El denominó a estos niveles de “existencia” (8 niveles fisiológicos y de seguridad en Maslow), de “relación” (combinación de categoría de autoestima y amor de Maslow) y “crecimiento” (combinación de los aspectos de autoestima con auto-realización de Maslow). Alderfer adoptó la dinámica jerárquica de Maslow, al proponer que la categoría inferior no satisfecha dominaría la conducta y los intereses individuales. También propuso que si una necesidad se frustraba, el individuo podría “retroceder” o activar una necesidad de nivel inferior que se hubiera satisfecho previamente, Los psicólogos I-O no han encontrado mucho apoyo a los elementos jerárquicos de la teoría ERG (existence, relatedness, growth) de Alderfer, pero si un modesto apoyo a la noción de que tres categorías son más factibles que las dos de Herzberg o las cinco de Maslow, por lo menos en el escenario laboral (Rausschenberger, schmitt y hunter, 1980; Wanous y Zwany,1977.).

Teoría mecánica externa: la teoría del reforzamiento:

El psicólogo B.f. Skinner, actualmente considerado padre del conductismo moderno propone en su forma más simple el conductismo o teoría del reforzamiento que propone que la conducta depende de tres elementos simples. El estímulo, la respuesta y la recompensa.

La propuesta mecánica del conductismo es que si se refuerza una conducta en presencia de un estímulo particular, esa respuesta tiene más probabilidad de volver a ocurrir en presencia de ese estímulo. Considere por ejemplo un bono económico como recompensa en el escenario laboral. Si un trabajador produce en

determinado nivel y recibe el bono por su desempeño, la teoría del reforzamiento predice que existe muy alta probabilidad de que ese trabajador logre de nuevo ese nivel de desempeño.

Teoría de la disonancia

En 1957 Festinger propuso la teoría de la disonancia cognoscitiva que propone que la tensión existe cuando los individuos tienen “cogniciones disonantes” (pensamientos incompatibles) Esta aproximación supone que los individuos siempre buscan algún sentido de “equilibrio” (i.e., ausencia de tensión) y dirigirán su conducta hacia la búsqueda y mantenimiento de tal equilibrio.

Teoría de la Equidad.

Adams (1965) trasladó las ideas de Festinger al escenario de trabajo y desarrolló una teoría que se conoce como teoría de la equidad, Supone que los individuos ven su mundo en términos de insumos y resultados.

4.5. SATISFACCION LABORAL

4.5.1. Concepto de Satisfacción Laboral

Actitud Positiva o estado emocional del trabajador, que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. En otras palabras es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Se define como la actitud general de un individuo hacia su empleo.

4.5.2. Antecedentes de la Satisfacción Laboral

A mediados de los años veinte, Elton Mayo, un psicólogo australiano, introdujo el concepto de emoción en la corriente de la psicología I-O de Estados Unidos (Griffin, Landy y Mayocchin, 2003).

Él pensaba que el trabajo en las fábricas tenía como resultado diversas emociones negativas como la ira, el miedo y la sospecha (Mayo, 1923). Esto en su

momento llevó al desarrollo de sindicatos y al descontento entre los trabajadores, incluyendo el deterioro en el desempeño y el incremento en las enfermedades. Esta fue una nueva afirmación. Hasta este punto había existido poco interés entre los psicólogos y los directivos en la felicidad de los trabajadores. Se suponía que los trabajadores se preocupaban solamente por su sueldo y que si se les pagaba adecuadamente estarían felices. Se llevaron a cabo algunas encuestas sobre la satisfacción laboral, sin embargo, éstas se hicieron a los gerentes preguntándoles sobre la felicidad de sus empleados en lugar de preguntarles a los trabajadores mismos (Houser, 1992).

A principios de los años treinta dos proyectos de investigación diferentes infundieron nueva vida al concepto de satisfacción laboral. La primera fue una encuesta de todos los trabajadores adultos de un pequeño pueblo de Pennsylvania. Robert Hoppock (1935) estaba interesado en la respuesta a dos preguntas: ¿Qué tan contentos están los trabajadores? y ¿son más felices en una ocupación que en otra? El segundo proyecto de investigación comenzó en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Cicero, Illinois, a fines de los años veinte (Roethlisberger y Dickson, 1939). El propósito de la investigación era establecer la relación entre diversos aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral. De forma sorprendente, los resultados demostraron, que con casi todas las condiciones experimentales que introdujeron los investigadores se mejoró la productividad. Los investigadores descubrieron que gracias al experimento, los trabajadores recibieron mucho más atención por parte de sus supervisores y gerentes que la que tenían anteriormente. Esto introdujo un nuevo término en la literatura de la psicología social: el efecto Hawthorne, que significa un cambio en la conducta o en las actitudes como resultado del incremento en la atención.

En el tiempo que se reportó esta investigación, la conclusión general que sacaron los psicólogos I-O fue que la moral y la producción parecían estar estrechamente vinculadas, esta conclusión estaba equivocada. No obstante, tanto

los investigadores como los gerentes adoptaron esta conclusión que ha sido difícil eliminar.

A finales de los años cincuenta, se llevaron a cabo dos revisiones de investigaciones que llegaron a conclusiones muy diferentes, Brayfield y Crockett (1955) concluyeron que había muy poca evidencia de la relación entre la satisfacción y el desempeño. En contraste, Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957) concluyeron que existe una relación entre la satisfacción y por lo menos algunas conductas laborales, principalmente el ausentismo y la rotación. Esto permitió la introducción de las primeras teorías modernas la satisfacción laboral, la teoría de “dos factores” (Herzberg, Mausner y Snyderman, (1959). Herzberg propuso que la satisfacción laboral era resultado de las características intrínsecas del puesto (p.e., trabajo, intereses, retos) mientras que la insatisfacción laboral era resultados de las características extrínsecas que satisfacen las necesidades “higiénicas” y los factores intrínsecos satisfacen las necesidades “de motivación”. Esta teoría causó mucho revuelo, pero más tarde se rechazaron tanto el sustento lógico (king, 1970) como el empírico (Ewen, Smith, Hulin y Locke, 1966; Hinrichs y Mishkind, 1967).

4.5.3. Consecuencias de la Satisfacción Laboral.

Así como existe una amplia variación en la investigación sobre los precursores de la satisfacción laboral, también existe una gran diversidad en las variables analizadas como posibles consecuencias de la satisfacción laboral.

Dichas variables incluyen conductas tales como la productividad/desempeño (Judge, Thoreson, Bono y Patton, 2001; Katzell y Thompson, 1990; Katzell, Thompson y Guzzo, 1992; Koys, 2001; Ostroff, 1992; Ryan, Schmit y Johnson, 1996,) impuntualidad, ausentismo, rotación, salud física, salud mental y la experiencia de bienestar general (Warr, 1990, 1999; Wright y Cropanzano, 2000). Se considerarán con detalle las conductas como la impuntualidad, la inasistencia y la rotación. Dentro del área del desempeño, en las investigaciones recientes han

analizado el vínculo entre la satisfacción y las conductas de servicio al cliente, así como los aspectos de la conducta cívica organizacional, esta conducta representa un esfuerzo extra del trabajador por emitir conductas prosociales como la colaboración voluntaria, la persistencia en tareas complicadas y trabajar más rápido para cumplir con los términos. Tomando en cuenta todos los posibles precursores de la satisfacción laboral con todas las consecuencias posibles y con todos los entusiastas investigadores puede entenderse por qué se han producido más de 10,000 estudios sobre satisfacción laboral.

4.5.4. Evaluación de la Satisfacción Laboral

Existen dos diferentes elementos en la evaluación de la satisfacción laboral. El primero es la distinción entre la satisfacción con aspectos específicos del trabajo (con frecuencia llamada satisfacción parcial) versus la evaluación de la satisfacción total. El segundo es el uso de cuestionarios para medir la satisfacción. Satisfacción total versus satisfacción parcial.

Satisfacción total: Evaluación total de la satisfacción laboral que resulta ya sea de la combinación matemática de calificaciones basadas en la satisfacción con aspectos específicos importantes del trabajo o de una sola calificación total del puesto.

Satisfacción Parcial: Información relativa a facetas o elementos específicos de la satisfacción laboral.

Cuestionarios de Satisfacción: Cuestionario llamado Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall y Hulin, 1969) Este es uno de los instrumentos de satisfacción Laboral más documentado e investigado; evalúa la satisfacción con cinco áreas distintas. El trabajo en sí mismo, la supervisión, las personas, el salario y la promoción. También incluye una medida separada de satisfacción total llamada Job in General (Balzer et al., 1990). También está el Minnesota Satisfaction Questionnaire, estos dos instrumentos muy confiables, válidos y comúnmente utilizados en la investigación reciente indica que los instrumentos de satisfacción

laboral tienen significado y validez similares, ya sea que se administren en formato de lápiz- papel o por internet.

4.5.5. Formas Alternativas de la Satisfacción Laboral

En 1974 Bruggeman y sus colaboradores propusieron una teoría de la satisfacción Laboral dirigida a los dos fenómenos antes descritos. Afirieron que existen múltiples formas de satisfacción e insatisfacción laboral, esperando que sólo algunas de ellas se correlacionen con conductas de trabajo particulares.

Como resultado, el simple hecho de medir la satisfacción agregada (ya sea mediante una evaluación general o por un cuestionario de varias partes), sin ninguna consideración de este tipo, llevaría a una baja correlación positiva. Aún más, en los múltiples tipos de satisfacción existen muchas oportunidades para reportar la experiencia satisfactoria, lo que justifica los altos niveles que se han encontrado regularmente. Con base en la teoría inicial de Bruggeman, Bussig y sus colaboradores, propusieron cuatro formas de diferentes de satisfacción laboral y dos formas de insatisfacción.

Las seis formas son resultado de la interacción de tres variables básicas: a) la discrepancia entre lo que una persona desea del trabajo y lo que realmente obtiene, b) los cambios en la meta o en los niveles de aspiración como resultado de la experiencia de trabajo y c) el grado de compromiso para enfrentar problemas o en solucionarlos. Esta teoría tiene un considerable significado práctico, Bussigh identificó las formas de satisfacción conformista con el trabajo y la insatisfacción constructiva con el trabajo como las más sobresalientes en las organizaciones.

4.5.6. Satisfacción versus Estado de ánimo versus Emoción

Weiss y sus colaboradores consideran que la mayor parte de la investigación sobre satisfacción laboral entre 1930 y el presente ha fracasado al no reconocer explícitamente las diferencias entre los estados de ánimo, las emociones y las actitudes (Brief y Weiss, 2002; Weiss, en prensa; Weiss y Cropanzano, 1996).

Aun cuando se piensa que las actitudes se componen por cogniciones, afecto e intenciones conductuales, la mayoría de los investigadores ha tendido a reconocer sólo los aspectos cognoscitivos de las actitudes.

De tal forma que cuando Weiss y sus colaboradores afirmaron que deberían estudiarse las emociones más que las actitudes, sugieren en realidad que la investigación necesita redirigirse hacia los estados de ánimo y las emociones en el trabajo, más que enfocarse exclusivamente en las cogniciones. Weiss y sus colaboradores propusieron que deberíamos dirigirnos a aspectos tales como los eventos estresantes, las interacciones con supervisores y compañeros y el efecto de los escenarios físicos como evidencia de la influencia de los estados de ánimo y las emociones sobre el comportamiento.

Ahora, a modo de conclusión en este apartado, consideremos especialmente el trabajo como un medio individual de desarrollarnos y como una herramienta colectiva para producir bienes y servicios de la mejor manera posible, para que la producción y desarrollo vayan de la mano, la empresa u organización deberá procurar que sus colaboradores se encuentren satisfechos y motivados, el vehículo para alcanzar estas dos características son sin duda algunas los procesos de capacitación, apostar por este camino no es perder recursos, es invertir en prosperidad, es creer en la fuerza de trabajo y los verdaderos protagonistas del progreso.



CAPÍTULO V **METODOLOGÍA**



CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: La investigación utilizada fue de tipo Diagnóstica. Este tipo de investigación pretende aportar una visión general, de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad, asimismo nos permite obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo investigaciones más completas sobre un contexto específico de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables, establecer prioridades para investigaciones o sugerir afirmaciones verificables. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento.

Con base a lo anterior, esta investigación adquirió un carácter investigativo-diagnóstico orientado a conocer e investigar la relación entre los procesos de capacitación, en la motivación y satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana y posteriormente diseñar una propuesta de manual y programa de capacitaciones, para que sea utilizada como una herramienta útil que vaya orientada a motivar y satisfacer a todos los empleados de todas las áreas de dicha institución.

5.2 Población y muestra: La técnica que se utilizó para tomar la muestra fue la aleatoria simple, ya que todos los sujetos tenían la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra. Por lo tanto la población objeto de estudio, estuvo conformada por 100 empleados, que pertenecían a cuatro de las unidades de salud seleccionadas, los cuales están repartidos entre ambos sexos, cuyas edades oscilan entre los 20 y 65 años, y que poseían de 2 a 30 años de laborar en la institución, participaron

por igual jefes y colaboradores del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS QUE SERÁN UTILIZADOS PARA LA INVESTIGACIÓN:

- **Entrevista:** Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas al problema propuesto.
- **Observación:** Es el método que se utiliza para recoger información sobre determinado sujeto o fenómeno en base a ciertos criterios establecidos previamente por el investigador. Es advertir los hechos tal y como se presentan en la realidad.
- **Encuesta:** Es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de forma verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener información necesaria para una investigación.

TÉCNICAS:

La entrevista dirigida: Tipo de entrevista que se realiza a partir de un cuestionario, formulario o guion previamente elaborado por la persona que realizará las preguntas.

La observación dirigida: Ocurre cuando hay un objetivo concreto y se conocen claramente cuáles son los aspectos a observar para alcanzar tal objetivo.

La encuesta estructurada: Tipo de encuesta donde se estructura sus preguntas previamente y se le proporciona al encuestado para que la llene de forma escrita.

INSTRUMENTOS:

Guía de encuesta: Se diseñó previamente un cuestionario, con el objetivo de obtener información sobre la motivación, satisfacción y el proceso de capacitaciones que se dan en los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana. En la cual la estructura, consta de 15 ítems, en donde las preguntas son de tipo cerradas, 7 de ellas pretenden recabar información sobre la satisfacción, 5 sobre la motivación y tres sobre las capacitaciones. Y para ello los sujetos tendrán cuatro opciones como respuesta en las que se encuentran siempre, casi siempre, a veces y nunca. (Ver ANEXO N°1)

Guía de entrevista: Este instrumento al igual que el anterior, también fue elaborado con el objetivo de recabar información sobre la motivación, satisfacción y las capacitaciones que se dan en los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, la cual nos ayudará a conocer la relación que existe entre ellos. En cuanto a su estructura, este instrumento consta de 20 preguntas, las cuales son abiertas, 6 de ellas pretenden adquirir información sobre satisfacción, 5 sobre la motivación y 9 sobre las capacitaciones que reciben los empleados de dicha institución. Aquí los sujetos respondieron de acuerdo a todo lo que quisieron expresar. (Ver ANEXO N°2)

Guía de observación: Este instrumento fue elaborado, con el objetivo de recabar información, acerca del desarrollo de las capacitaciones que se dan en la institución, y para ello la estructura de esta guía consta de cuatro áreas a evaluar como lo son: Lugar y ambiente, desarrollo de la capacitación, desenvolvimiento del facilitador al desarrollar la capacitación, conducta de los sujetos durante la capacitación. (Ver ANEXO N°3)

RECURSOS.

Humanos:

- Docente Director.
- Coordinador de proceso de grado.
- Equipo investigador, conformado por 3 integrantes.
- Participación de 100 sujetos para la investigación y 25 para prueba de pilotaje.
- Referente de la institución.

Materiales:

- Lápiz.
- Sacapuntas.
- Papel.
- Borrador.
- Lapiceros.
- Computadora.
- Sillas.
- Mesa.
- Impresora.
- Fotocopias.
- Engrapadora.
- Grapas.
- Folletos.
- Libros.

Financieros: Lo que la investigación demandó.

5.4 PROCEDIMIENTO.

- El grupo investigador se formó por afinidad.
- Búsqueda del docente asesor.
- Elección del tema de investigación.
- Asistencia a convocatoria del departamento.
- Presentación de propuesta del tema de investigación: El equipo investigador llevó a cabo una reunión en donde se analizó y elaboró una propuesta de tema de investigación para presentar al asesor de proceso de grado.
- Búsqueda de una organización para realizar, el trabajo de grado: Se elaboró una carta para presentarla a una de las autoridades de la institución, para que se nos brindara la oportunidad de realizar en dicha institución nuestro trabajo de investigación.
- Primera asesoría con asesor de tesis.
- Delimitación de tema de investigación.
- Revisión bibliográfica: Se recopiló información sobre la temática a investigar, mediante el uso de diferentes recursos como: libros, revistas, e internet. Además se buscó información de otras tesis, para indagar sobre la existencia de investigaciones relacionadas con el tema de estudio.
- Diseño de justificación y objetivos.
- Elaboración de metodología.

- Elaboración de cronograma.
- Entrega del perfil.
- Aprobación del perfil.
- Primera visita a la organización: Se realizó una reunión con las autoridades de la institución, en donde se presentó el proyecto de investigación y se solicitó la oportuna colaboración durante el desarrollo del proyecto de tesis.
- Elaboración de marco teórico: Este apartado se realizó a través de toda la información recopilada.
- Elaboración de instrumentos: Se diseñó una entrevista, una encuesta y una guía de observación.
- Aprobación de instrumentos: Se mostró el diseño de los instrumentos al docente asesor, para que este fuera aprobado para la realización de la prueba piloto.
- Selección de la muestra: La muestra utilizada en esta investigación fue de 130 sujetos de ambos sexos, divididos en 30 sujetos en el área administrativa y 100 sujetos divididos en cuatro unidades del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana. En un rango de edades de entre 20 y 65 años. Y que tuvieran de 2 a 30 años de laborar en la institución. El muestreo utilizado fue de tipo Aleatorio Simple donde cada uno de los sujetos tuvo las mismas probabilidades de ser seleccionados para integrar la muestra.

- Aplicación de instrumentos a población piloto: A fin de conocer si los instrumentos medían las variables de investigación para las que fueron elaborados y comprobar si resultaban comprensibles para la población estudiada se aplicó una prueba piloto a una muestra de 30 personas en el área Administrativa, a quienes se les aplicó guías de entrevista y guías de encuesta. Una vez aplicada la prueba piloto se llegó a una serie de resultados que ayudaron a mejorar los instrumentos para su validación y posterior aplicación.

- Análisis e interpretación de resultados de población piloto:

- Entrega del diseño, del proyecto de investigación.

- Revisión y validación del diseño del proyecto de investigación.

- Aplicación de instrumentos a población real: Partiendo de los resultados obtenidos en la prueba piloto, se estimó conveniente omitir dos preguntas de la guía de entrevista por resultar redundantes, en interrogantes anteriores.

- Análisis e interpretación de resultados de población real: Posterior a la aplicación de los diferentes instrumentos se llevó a cabo el respectivo vaciado de datos y su análisis cuali-cuantitativo de los resultados obtenidos, los cuales fueron procesados por medio del método estadístico simple.

- Elaboración de propuesta: manual de capacitaciones y programa de capacitaciones.

- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

- Recopilación de anexos de la investigación

- Presentación de trabajo final: El trabajo final fue presentado al docente asesor, quien realizó las observaciones pertinentes y posteriormente se procedió a entregar dicho trabajo al docente Coordinador del proceso de Grado para su respectiva aprobación.

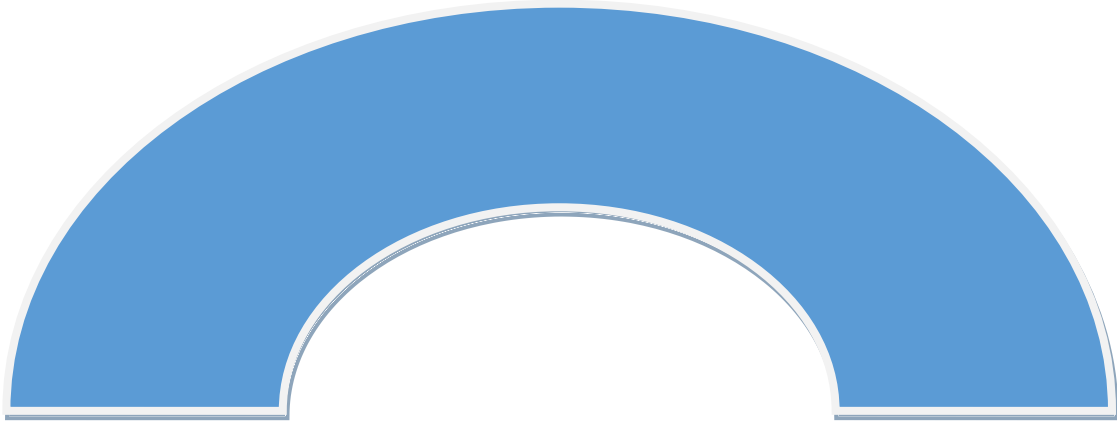
- Aprobación de trabajo final.

- Defensa de trabajo de grado.

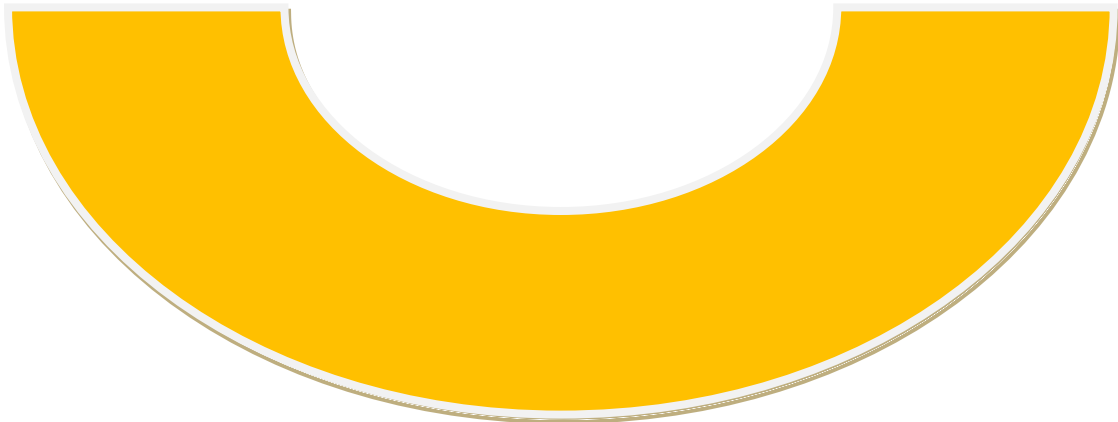
5.5 ACTIVIDADES (ver cronograma)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	El grupo investigador se formó por afinidad.																																
2	Elección del tema de investigación.																																
3	Convocatoria del departamento.																																
4	Presentación de propuesta del tema de investigación.																																
5	Búsqueda de una organización para realizar, el trabajo de grado.																																
6	Asignación del asesor.																																
7	Primera asesoría con asesor de tesis.																																
8	Delimitación de tema de investigación.																																
9	Revisión bibliográfica.																																



CAPÍTULO VI
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN
DE RESULTADOS



CAPITULO VI

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados de la investigación sobre la relación que existe entre los procesos de capacitación en la motivación y satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana. Esto se hace de forma fusionada: es decir, se hace el análisis y a la vez la interpretación por cada uno de los instrumentos administrados para la recolección de datos.

1. En primer lugar encontraremos el análisis cuantitativo de las encuestas, la cual está conformada por quince gráficas, ya que cada encuesta consta de quince preguntas cerradas. Y para este instrumento se obtuvo la participación de cien empleados, la cual se realizó en las diversas áreas de cuatro unidades de la institución, como lo son: la unidad de mejicanos, San Jacinto, San Miguelito, y La Barrios, además cabe mencionar que su participación fue de forma voluntaria.
2. Seguidamente encontraremos el análisis cuantitativo de las entrevistas, y este consta de veinte gráficas, ya que en cada entrevista se presentan veinte preguntas abiertas y cerradas con su respectivo análisis. La participación que se obtuvo en este instrumento fue de 27 empleados, distribuidas en las cuatro unidades anteriores.
3. Y final mente se presenta la interpretación de los resultados, el cual consiste en un análisis global en donde se incluyen todos los instrumentos realizados en la investigación como lo es la encuesta, la entrevista y el análisis de la guía de observación, la cual se llevó a cabo por parte del equipo investigador en una jornada de capacitación realizada por parte de la institución. y así mismo estos resultados, se sustentaran con el marco teórico y de esta manera se realizara un diagnóstico.

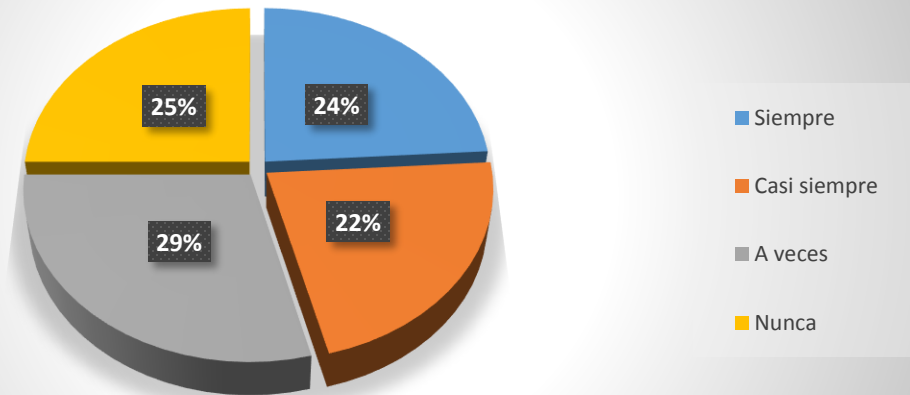
Y es así como dicho análisis e interpretación será un enorme insumo para realizar las conclusiones y recomendaciones a la institución.

6.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE ENCUESTAS



Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana participantes en esta muestra, un 63% se siente siempre seguro y estable en su empleo, un 24% opinó que casi siempre, un 10% mencionó que a veces y un 3% dijo nunca.

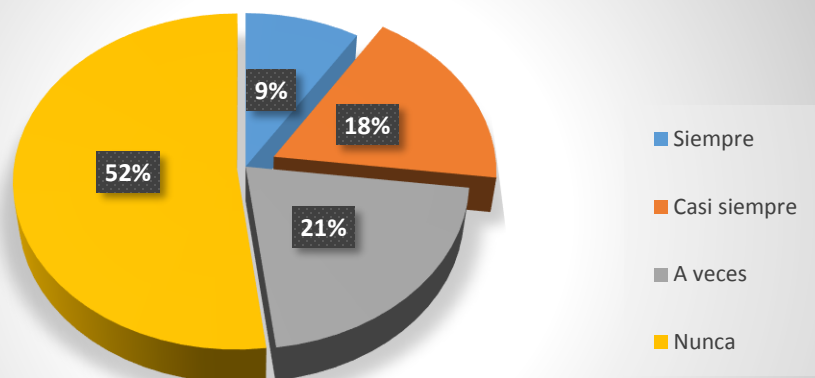
Gráfica N° 2 Área: Motivación



¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana que participaron de forma voluntaria a la investigación, opinaron en un 24% que siempre la empresa les proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, el 22% dijo casi siempre, un 29% mencionó a veces y un 25% opinó que nunca.

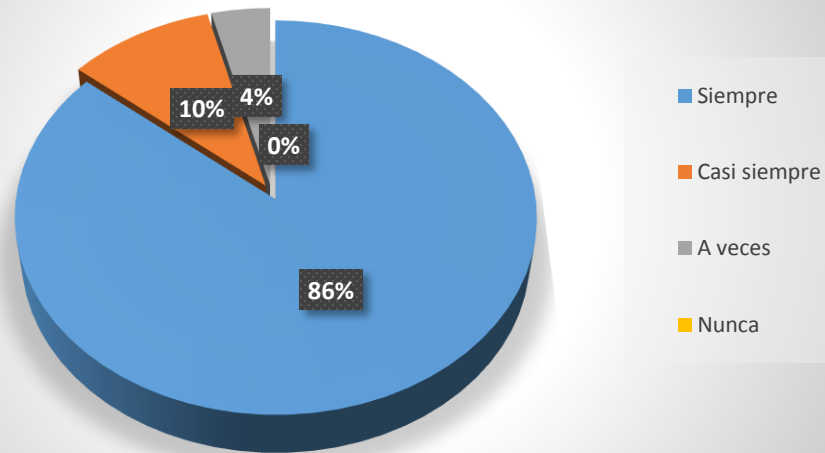
Gráfica N° 3
Área: Motivación



¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho?

Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana , participantes en la investigación, un 9% opinaron que siempre reciben algún incentivo por parte de la empresa cuando realizan el trabajo bien hecho, un 18% mencionó casi siempre, un 21% dijo a veces y un 52% comentó nunca.

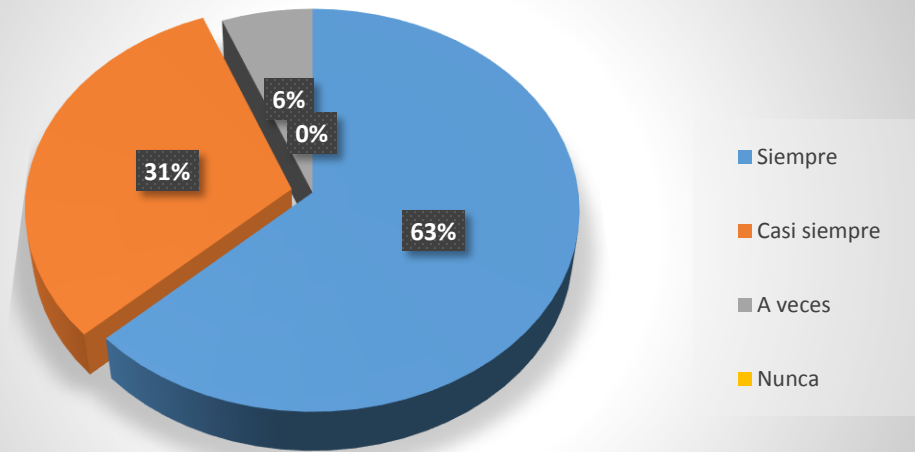
Gráfica N°4
Área: Satisfacción



¿Me gusta el trabajo que realizo actualmente?

Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana participantes en la investigación, opinaron un 86% que siempre les gusta el trabajo que realizan, un 10% mencionó casi siempre, un 4% dijo a veces y ninguno opinó que nunca.

Gráfica N°5
Área: Motivación



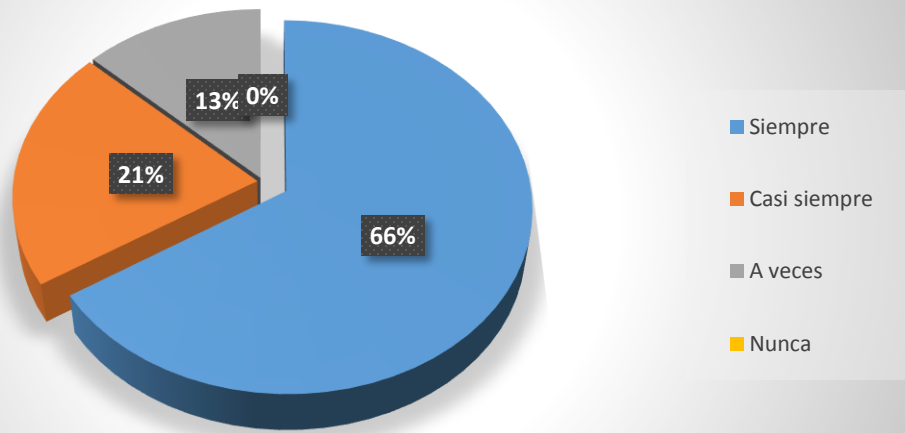
¿Me siento con ánimos y energías para realizar adecuadamente mi trabajo?

El 63% de empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana participantes en la investigación, opinaron que siempre se sienten con ánimos de realizar adecuadamente su trabajo, un 31% mencionó casi siempre, un 6% dijo a veces y ninguno opinó nunca.



Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana participantes en la investigación, opinaron un 30% que siempre reciben un trato justo en su trabajo, un 46% casi siempre, 21% a veces. Y 3% opinó que nunca.

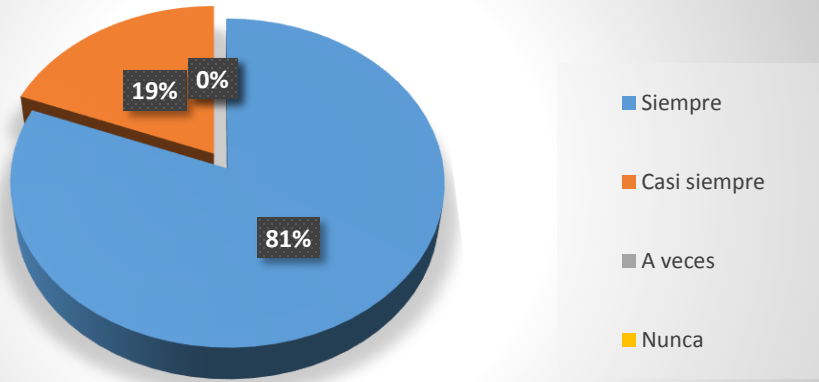
Gráfica N°7
Área: Satisfacción



¿Considero que los trabajos que desempeño están acorde a mis capacidades?

El 66% de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana participantes en la investigación, opinaron que consideran que los trabajos que desempeñan siempre están acorde a sus capacidades, un 21% mencionó casi siempre, un 13% opinaron a veces y ninguno marcó la opción de nunca.

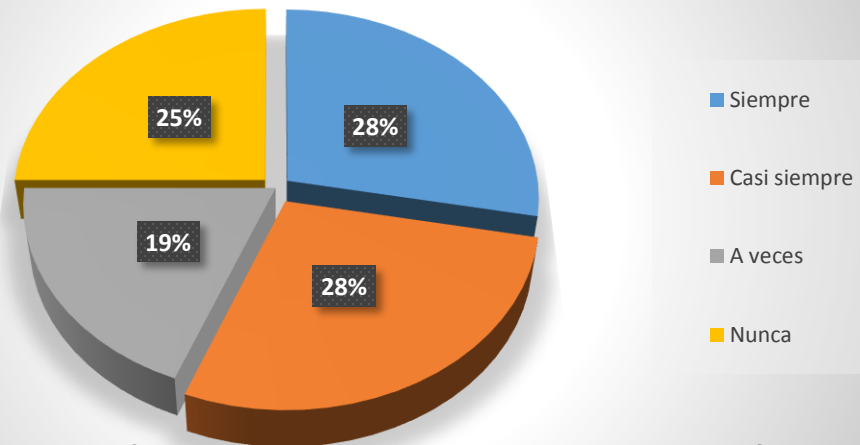
Gráfica N° 8 Área: Satisfacción



¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el trabajo que realizo actualmente?

Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana , que participaron en la investigación opinaron en un 81% que siempre se sienten satisfechos porque han podido contribuir en el trabajo que realizan actualmente, un 19% opinaron casi siempre, ninguno en la opción a veces y ninguno en la opción nunca.

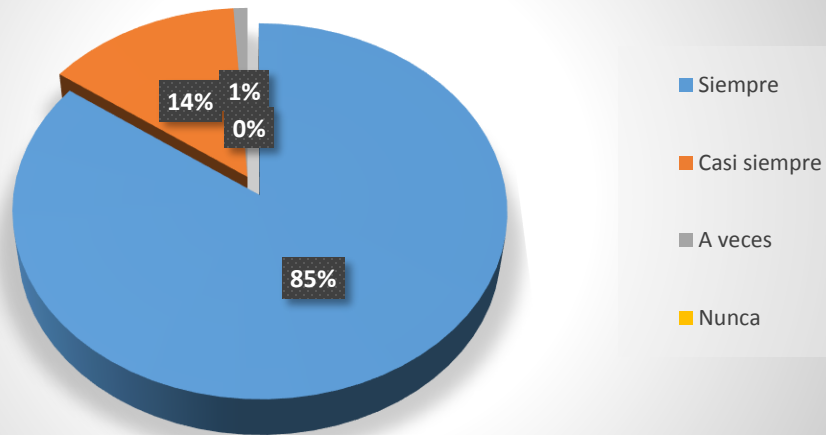
Gráfica Nº 9 Área: Satisfacción



¿Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con el salario que recibo?

Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana que participaron en la investigación, opinaron un 28% que siempre el esfuerzo que ponen en su trabajo está acorde al salario que reciben, un 28% opinó que casi siempre, un 19% mencionó a veces y un 25% dijo nunca.

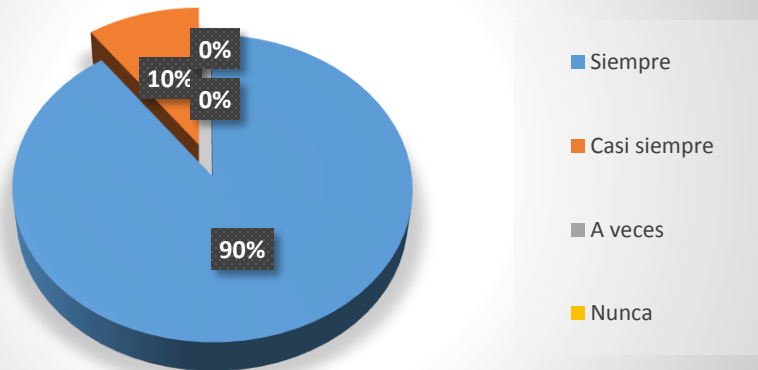
Gráfica N° 10
Área: Satisfacción



¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

El 85% de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, participantes en la investigación, opinaron que siempre el cumplimiento de su trabajo les produce satisfacción, un 14% opinó casi siempre, 1% opinó a veces y ninguno dijo nunca.

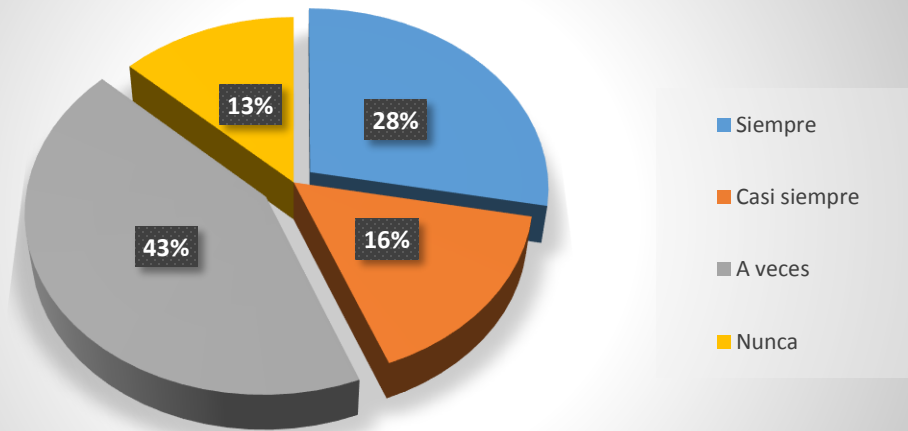
Gráfica N° 11 Área: Motivación



¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, participantes en la investigación opinaron un 90% que siempre el trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que prestan a la empresa, un 10% opinó casi siempre, ninguno opinó a veces y ninguno dijo nunca.

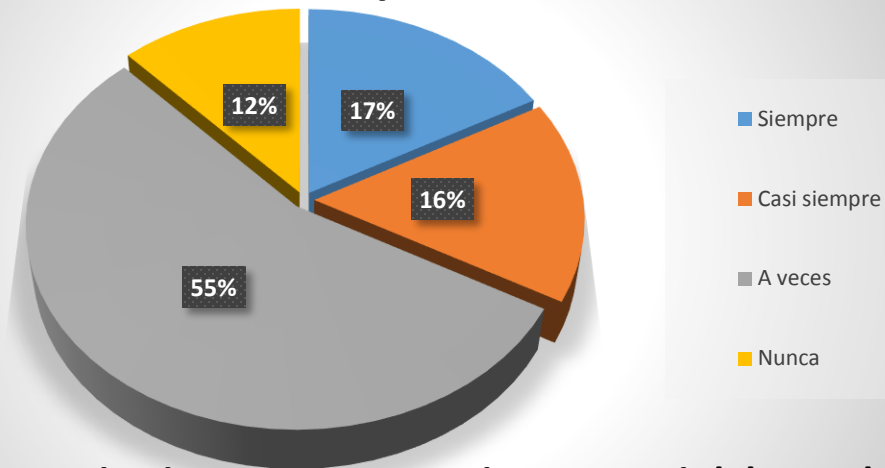
Gráfica N° 12
Área: Satisfacción



¿Me siento satisfecho con el tipo de capacitaciones que he recibido?

El 28% de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitano, participantes en la investigación, opinaron que siempre se sienten satisfechos con el tipo de capacitaciones que ha recibido, un 16% mencionó casi siempre, un 43% dijo a veces y un 13% comentó nunca.

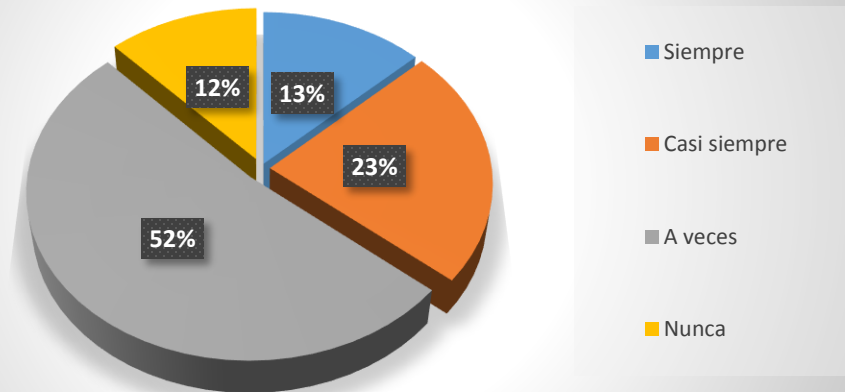
Gráfica N° 13
Área: Capacitación



¿Recibo capacitaciones que me motivan a seguir laborando en la institución?

Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, participantes en la investigación, opinaron en un 17% que siempre reciben capacitaciones que le motivan a seguir laborando en la institución, 16% mencionó casi siempre, 55% dijo a veces y 12% comentó nunca.

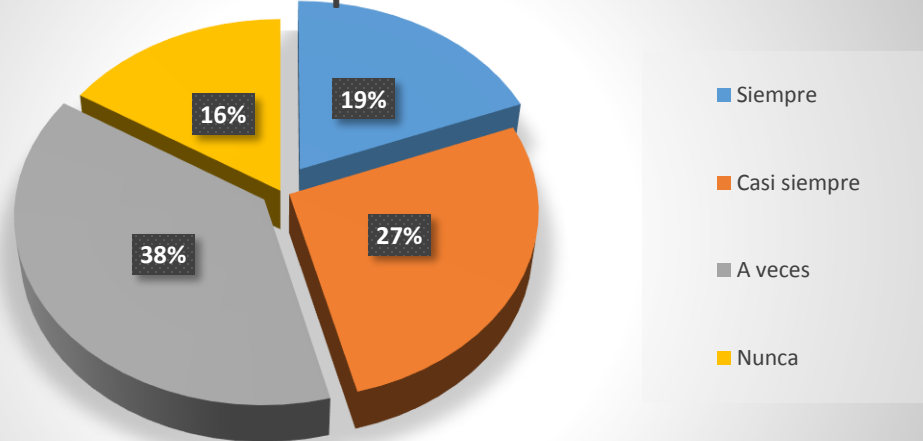
Gráfica N° 14
Área: Capacitaciones



¿Recibo capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes en mi puesto de trabajo?

El 13% de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitano, que participaron en la investigación, opinaron que siempre reciben capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes en el puesto de trabajo, un 23% mencionó casi siempre, un 52% dijo a veces, y un 12% comentó nunca.

Gráfica Nº 15
Área: Capacitaciones



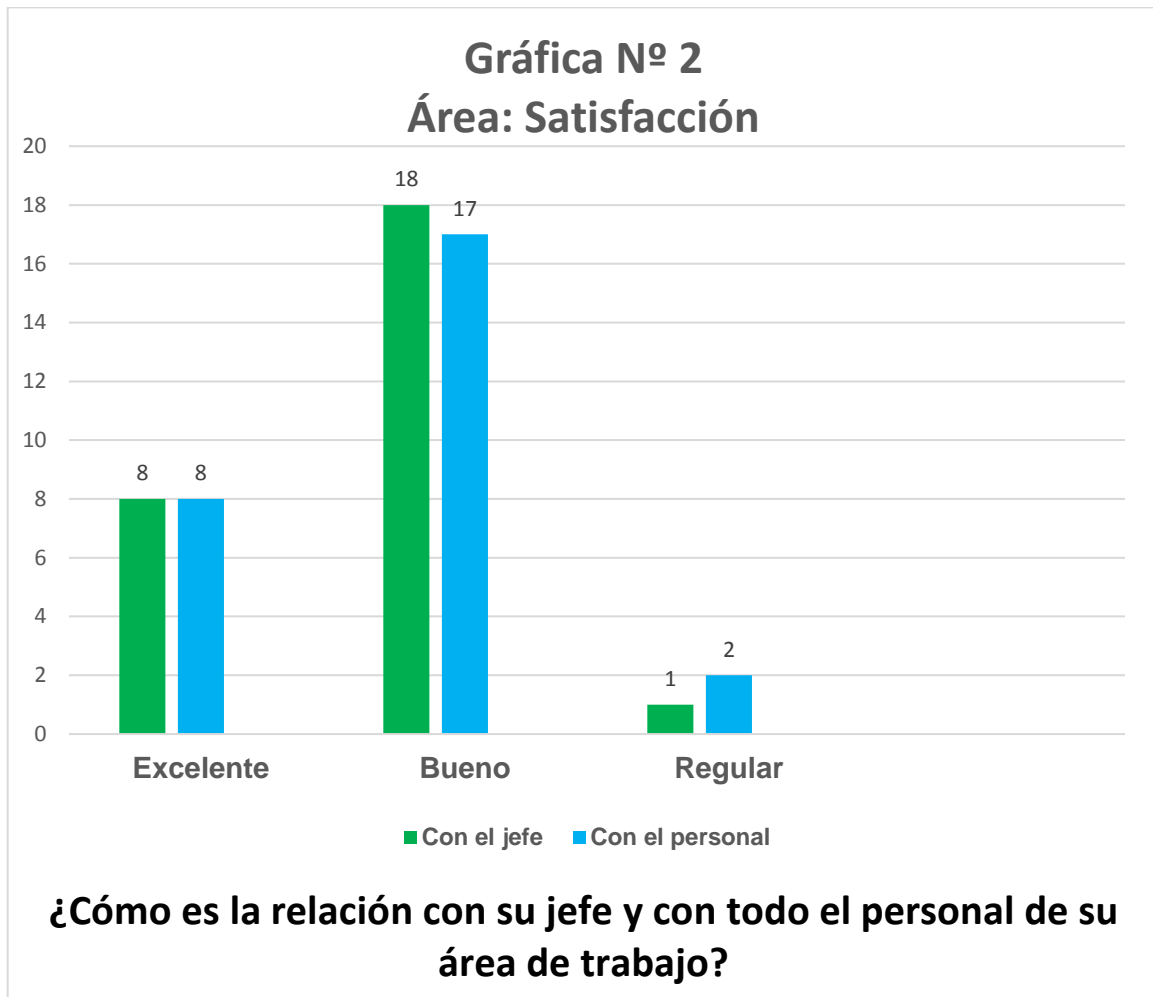
¿Las capacitaciones recibidas son dinámicas y con contenidos actualizados?

Los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitano, que participaron en la investigación, mencionaron un 19% que siempre las capacitaciones recibidas son dinámicas y con contenidos actualizados, un 27% opinaron que casi siempre, un 38% dijo a veces y un 16% mencionó nunca.

6.2 ANALISIS CUANTITATIVO DE ENTREVISTAS.



En esta grafica se observa que 22 de los 27 empleados participantes, opinaron que les gusta mucho el trabajo que realizan en la institución, 4 mencionaron que no les gusta mucho, y uno menciona que poco le gusta.



La gráfica comparativa de la relación con el jefe y con el personal del área de trabajo, nos indica que 8 de los empleados participantes opinaron su relación es excelente tanto con el jefe, como también con el personal del área de trabajo, 18 mencionaron que es buena la relación con su jefe y 17 con el personal del área de trabajo, y un empleado comentó que su relación con el jefe es regular y 2 que su relación es regular con el personal de su área de trabajo.

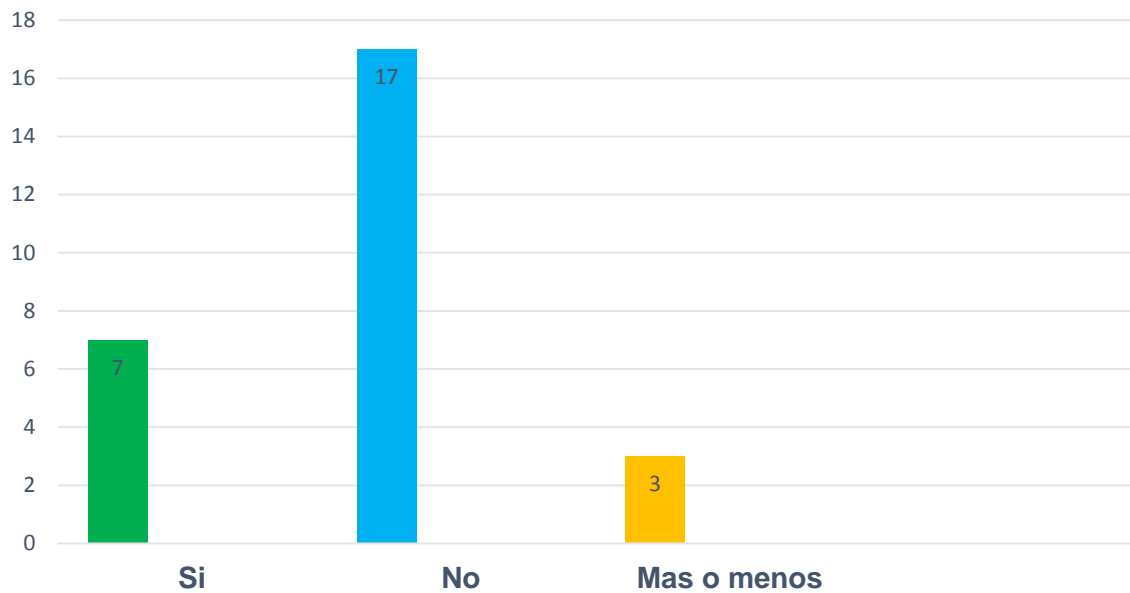
Gráfica N° 3
Área: Satisfacción



Según las habilidades y conocimientos que usted posee, ¿se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?

En esta gráfica podemos observar que 25 empleados de 27, mencionaron que según las habilidades y conocimientos que poseen, si se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan, sin embargo 2 opinaron que no están satisfechos.

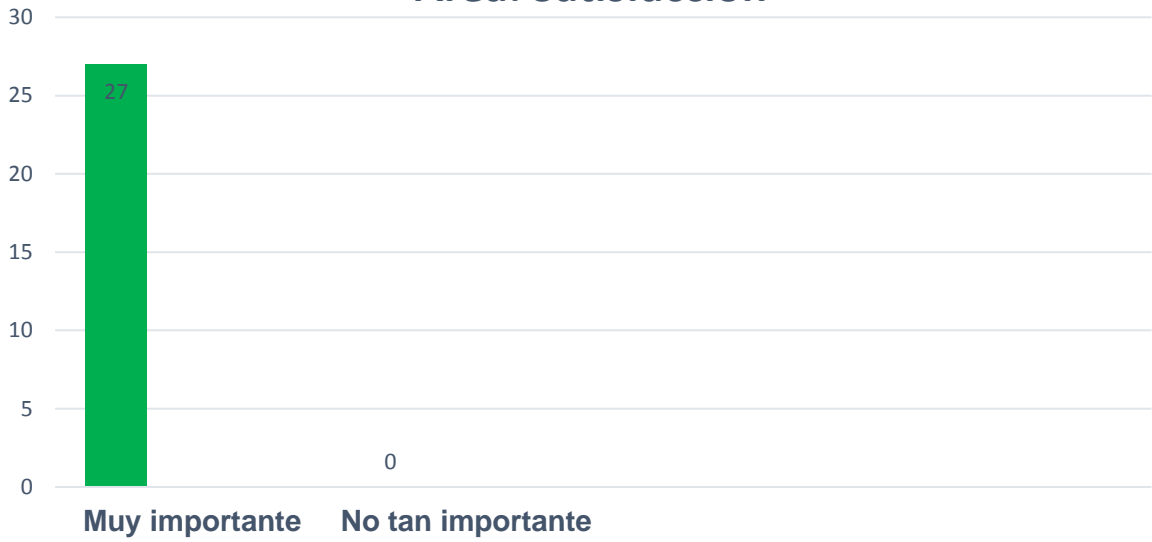
Gráfica N° 4
Área: Satisfacción



¿Considera que su área de trabajo posee el equipo y recursos materiales necesarios para cumplir con los objetivos?

En esta gráfica podemos observar que, de los 27 empleados entrevistados 7 de ellos consideran que su área de trabajo posee el equipo y recursos materiales necesarios para cumplir con los objetivos establecidos, sin embargo 17 opinaron que no y 3 mencionan que más o menos.

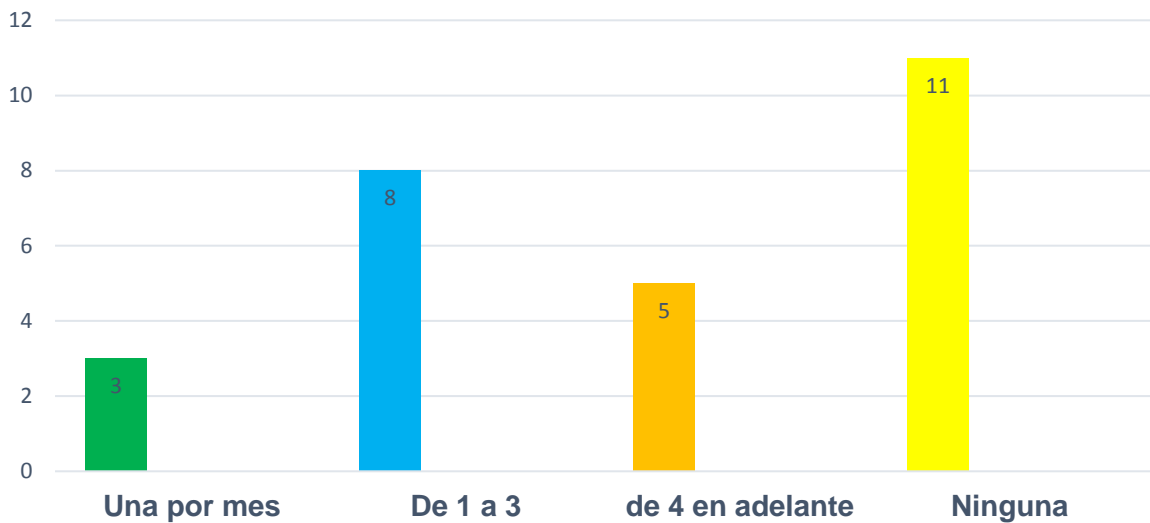
Gráfica N° 5
Área: Satisfacción



¿Qué tan importante es el trabajo que usted desempeña en la institución?

En la presente gráfica se puede observar que para los 27 empleados entrevistados para la investigación, es muy importante el trabajo sea el área que sea que desempeñen en la institución.

Gráfica N° 6
Área: Capacitación



En los últimos doce meses ¿a cuántas capacitaciones, seminarios o cursos, programados por la institución ha asistido?

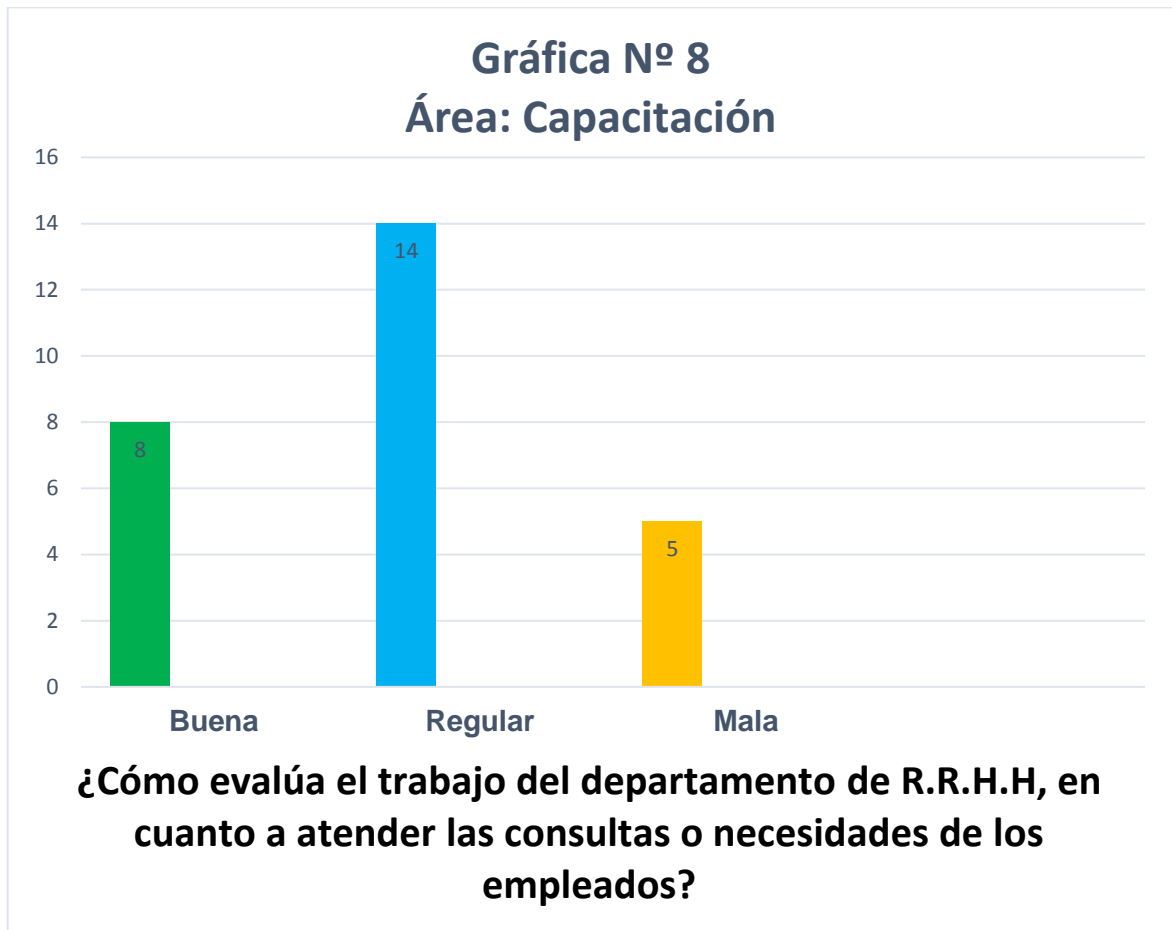
En esta gráfica se quiere dar a conocer a cuantas capacitaciones, seminarios o cursos, programados por la institución han asistido los empleados en los últimos 12 meses. En la cual 3 de los 27 participantes mencionaron que una capacitación por mes, 8 dijeron que han asistido de una a tres capacitaciones, 5 han asistido de cuatro capacitaciones en adelante y 11 mencionaron que a ninguna capacitación han asistido.

Gráfica N° 7
Área: Capacitación



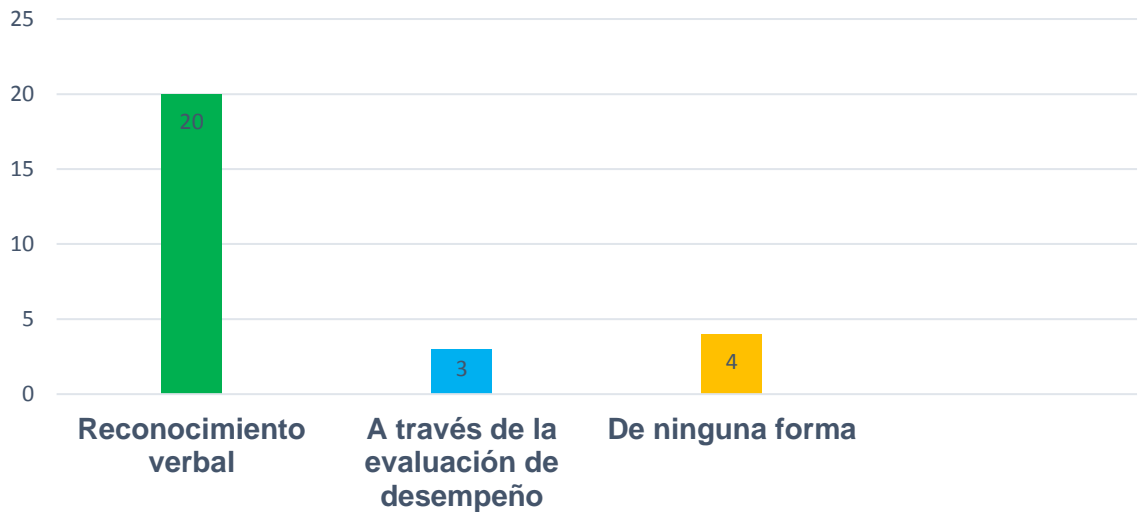
¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación en la institución?

En esta gráfica se puede observar que 21 empleados de los 27 entrevistados, mencionan que si existe dentro de la institución un programa de capacitaciones, sin embargo 5 dijeron que no existe ningún programa y 1 dice que desconoce si existe o no un programa de capacitación.



En esta gráfica se puede observar que 8 de los empleados entrevistados evaluaron el trabajo del departamento de R.R.H.H como buena atención al atender las consultas o necesidades de los empleados, 14 manifestaron que la atención es regular y 5 manifestaron que es mala.

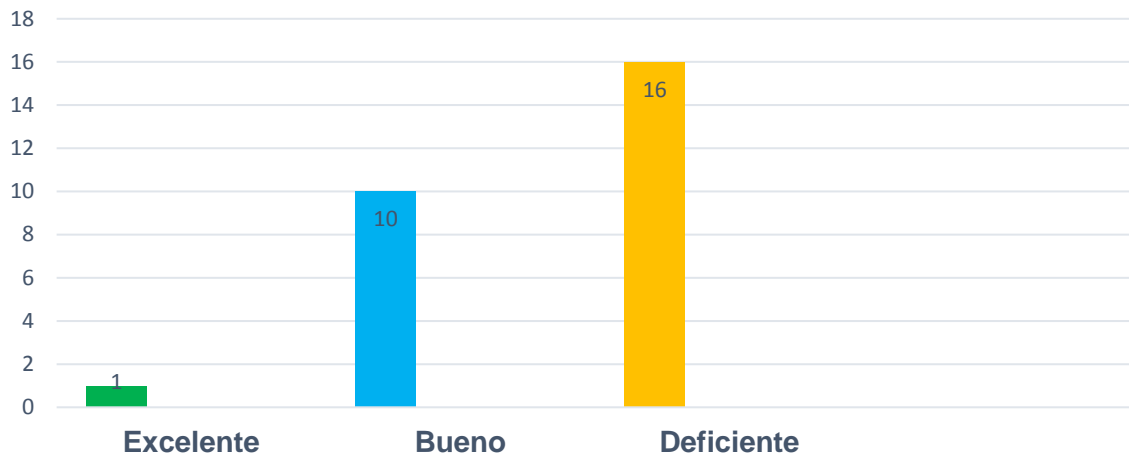
Gráfica N° 9
Área: Motivación



¿De qué forma, le reconoce su jefe inmediato el buen desempeño que usted realiza en su área de trabajo?

Se observa en la gráfica, que 20 empleados participantes en la investigación opinaron que la forma en la que el jefe inmediato reconoce el buen desempeño de su trabajo es con Reconocimiento verbal, 3 mencionaron que a través de la evaluación del desempeño, y 4 manifestaron que de ninguna forma.

Gráfica N°10
Área: Motivación

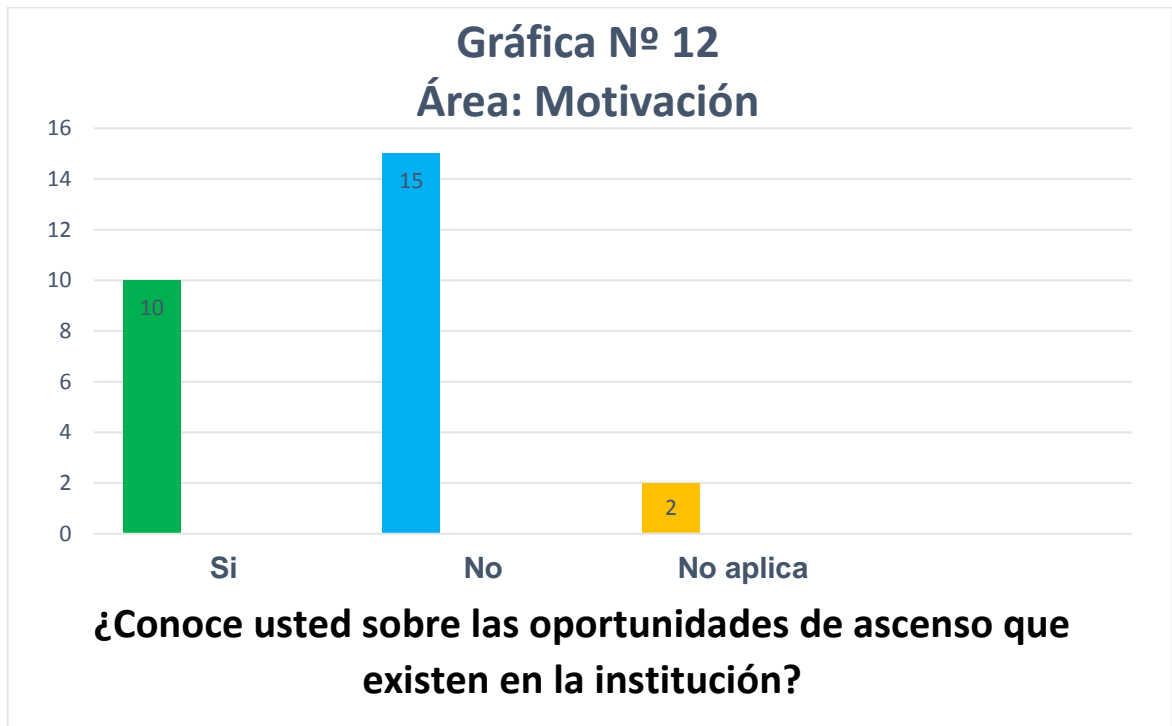


**¿Cómo evalúa el ambiente físico, en su área de trabajo?
(limpieza, orden, iluminación, ventilación etc.)**

La gráfica representa que uno de los empleados entrevistados para la investigación, opinó que es excelente el ambiente físico, en su área de trabajo, pero 10 de ellos mencionaron que solo es buena y los 16 restantes comentaron que es deficiente.

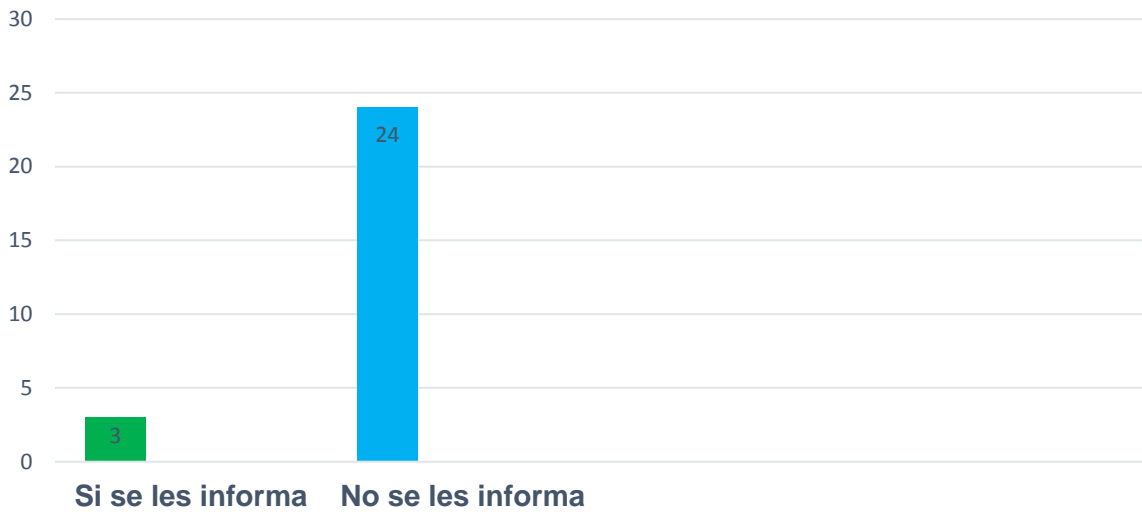


Esta Gráfica nos muestra que 22 de los empleados participantes en la investigación, mencionaron que si se han cumplido sus expectativas al estar laborando en la institución y los 4 restantes opinaron que no se han cumplido.



Se observa en la gráfica que 10 de los empleados entrevistados para la investigación opinaron conocer las oportunidades de ascenso que existen en la institución, pero 15 comentaron que no conocen y 2 que no aplica.

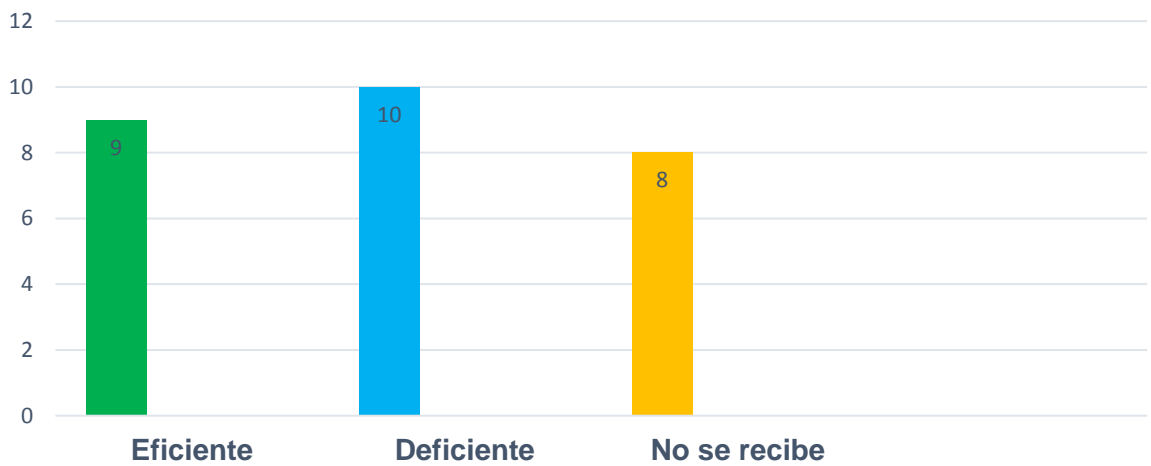
Gráfica N°13 Área: Motivación



¿Qué tan informados se les mantiene sobre la existencia de puestos vacantes en la institución?

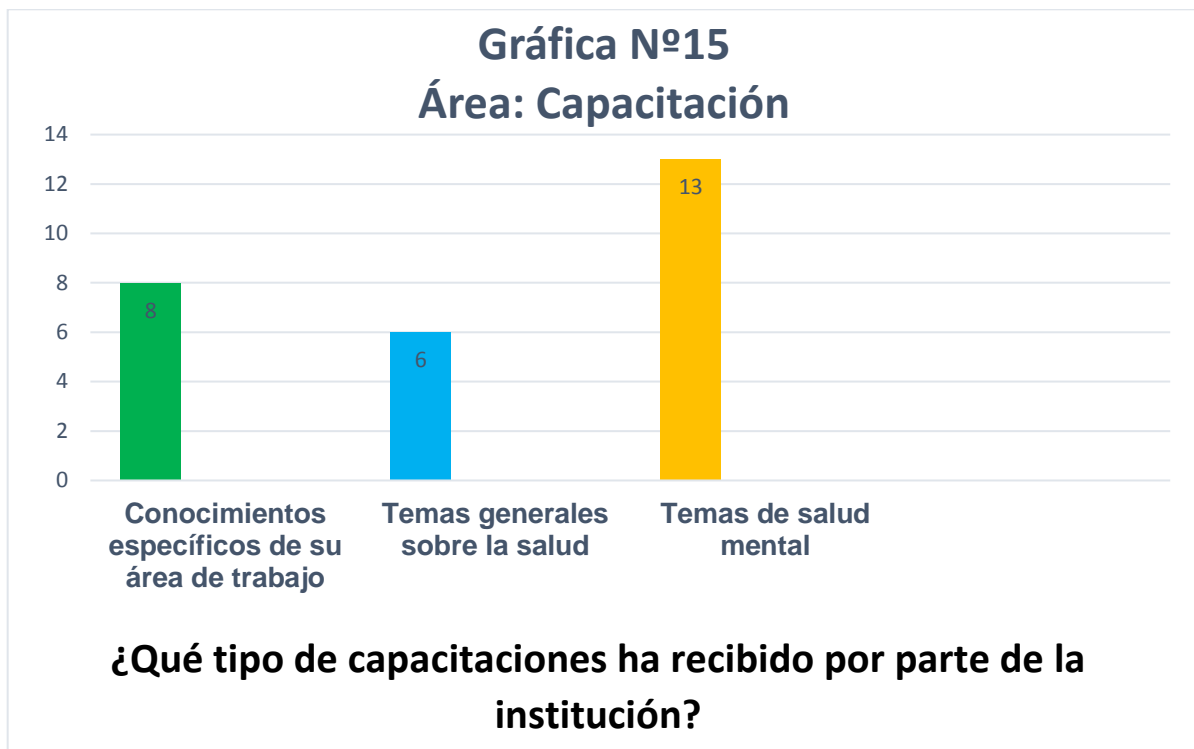
La gráfica representa que en los resultados obtenidos al entrevistar los empleados para la investigación, solo 3 de ellos comentan que se les informa sobre la existencia de puestos vacantes en la institución y los 24 restantes opinaron que no se les informa.

Gráfica N°14
Área: Capacitación



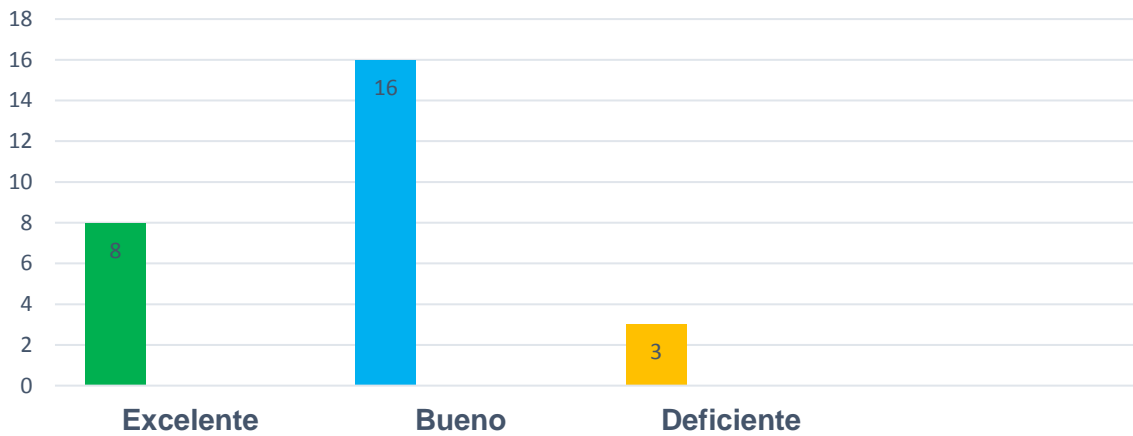
¿Cómo evalúa el entrenamiento que reciben los empleados al ingresar a la institución?

Esta gráfica nos muestra que de los empleados participantes en la investigación, 9 mencionaron que el entrenamiento que reciben los empleados al ingresar a la institución es Eficiente, 10 comentaron que es Deficiente, y 8 opinaron que no se recibe entrenamiento.



La gráfica nos presenta el tipo de capacitaciones que han recibido los empleados, de los 27 entrevistados un total de 8 han recibido capacitaciones de conocimientos específicos de su área de trabajo, 6 empleados en temas de salud mental y finalmente 13 empleados han recibido capacitaciones en temas de salud mental.

Gráfica N°16 Área: Capacitación



¿Cómo evalúa el desarrollo de las capacitaciones que ha recibido?

En esta gráfica se recoge la evaluación que los empleados hacen de las capacitaciones, se observa que 8 empleados las catalogan excelentes, 16 empleados las catalogan como buenas y 3 empleados expresan que han sido capacitaciones deficientes.

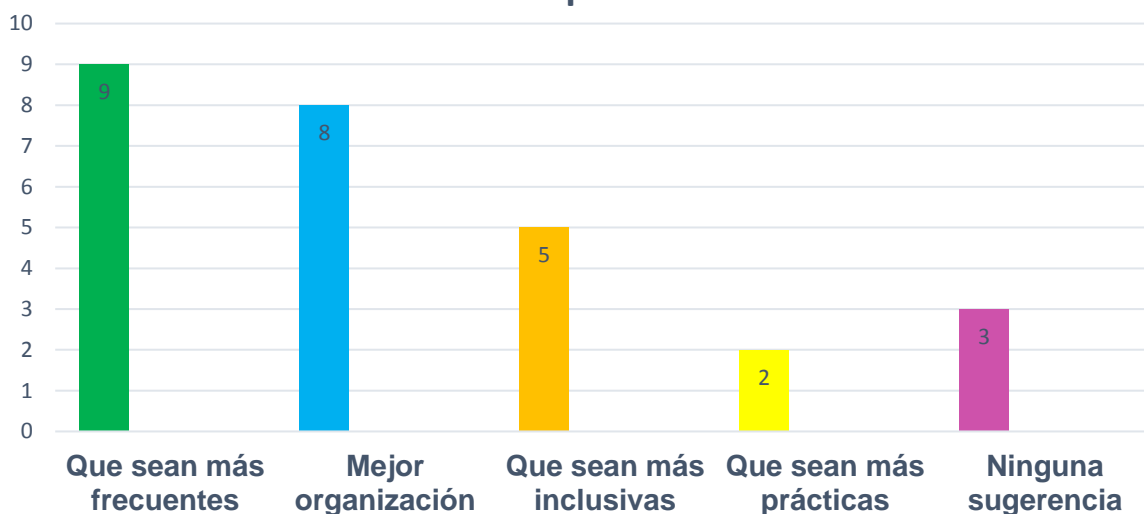
Gráfica N°17
Área: Capacitación



¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir por parte de la institución?

Este gráfico refleja las respuestas que los empleados vierten sobre las capacitaciones que les gustaría recibir por parte de la institución, se observa que 17 empleados quieren capacitaciones sobre su área de trabajo, 4 sobre temas de salud mental, 2 sobre quieren capacitaciones sobre las dos áreas anteriores, por último 4 quieren capacitaciones de otras áreas.

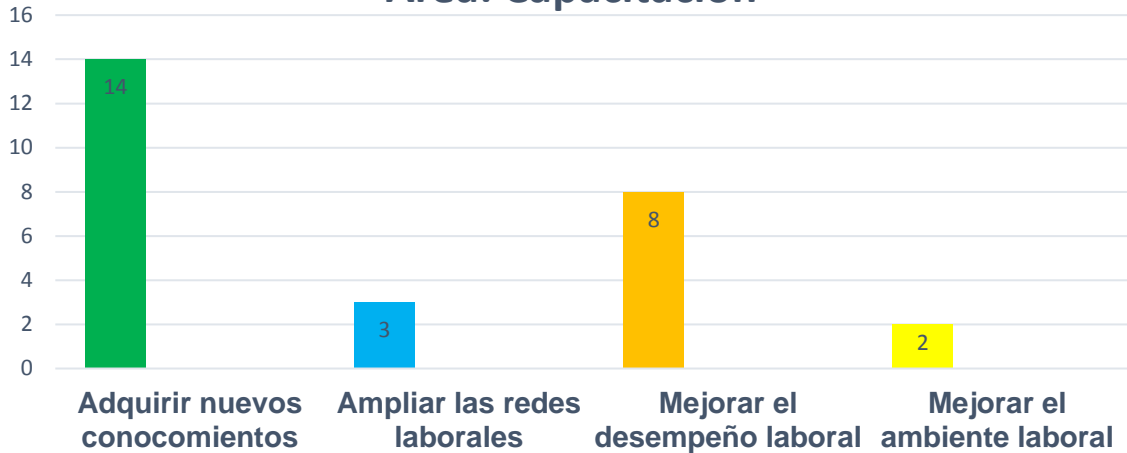
Gráfica N°18
Área: Capacitación



¿Qué sugerencias puede dar, para mejorar el desarrollo de las capacitaciones?

En esta gráfica se muestran las sugerencias que los empleados hacen sobre las capacitaciones, 9 dicen que estas deben ser más frecuentes, 8 que deben tener una mejor organización, 5 que sean más inclusivas, 2 que sean más prácticas y 3 no dan ninguna sugerencia.

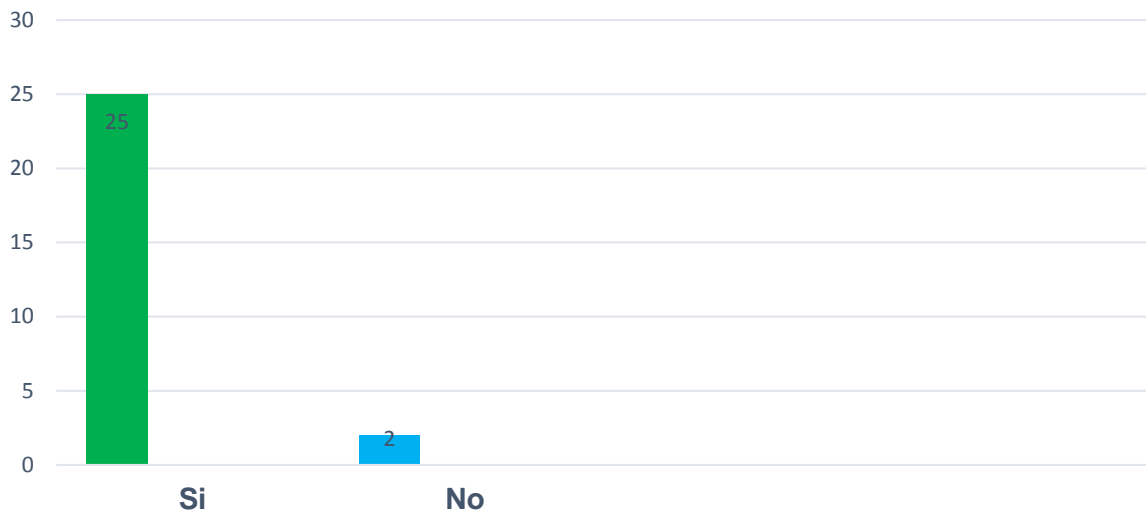
Gráfica N°19
Área: Capacitación



Mencione algunos beneficios, que ha obtenido a través de las capacitaciones que ha recibido en la institución

La grafica anterior muestra la distribución de las respuestas de los empleados al preguntarles sobre los beneficios recibidos a través de las capacitaciones, los resultados muestran que 14 empleados dicen haber adquiridos nuevos conocimientos, 3 ampliaron sus redes laborales, 8 aseguran haber mejorado su desempeño laboral y 2 consideran que se mejoró su ambiente laboral a través de las capacitaciones.

Gráfica N°20
Área: Motivación-Satisfacción



¿Se siente motivado y satisfecho de ser parte de esta institución y del puesto que desempeña?

Este gráfico muestra que 25 empleados se sienten motivados y satisfechos de ser parte de la institución, mientras que solo 2 empleados expresan no estar motivados y satisfechos.

ANÁLISIS DE CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA EN UNA CAPACITACIÓN, EN LA CRUZ ROJA.

De acuerdo a lo percibido en la guía de observación se puede decir que en cuanto al lugar y ambiente en donde se desarrolló la jornada era agradable, iluminado, con buena ventilación, limpio, adecuado y con mucho espacio para la cantidad de asistentes, además de estar aislado de ruidos, los recursos audiovisuales se encuentran en un lugar accesible para todos y los servicios sanitarios están accesibles. Sin embargo los asientos no eran confortables.

En cuanto al proceso de capacitación se puede decir que los sujetos no se notaban extraños ante el contenido, y este seguía una secuencia lógica, los participantes mostraban interés, ya que se encontraban atentos, los participantes hacen comentarios sobre el contenido, el uso de material audiovisual es acorde, aporta al contenido y este es evaluado a través de la realización de actividades, en donde se aplica lo aprendido.

También podemos mencionar sobre el papel importante que realizaron los facilitadores ya que eran tres en el cual se hizo notar el buen dominio del contenido, su estilo era ameno, incentivaban la participación del grupo, fomentaban el trabajo en equipo, las actividades a desarrollar eran puntuales, las tres utilizaron material audiovisual.

Y con lo que respecta a la conducta de los participantes al inicio y durante la capacitación, se pudo observar que en primer lugar se inició hora y media más tarde de lo programado, ya que la mayoría de los participantes llegaron tarde, así como también durante la jornada algunos se mostraban indiferentes, utilizaban el teléfono, algunos se mostraban inquietos, salían frecuentemente del lugar a atender alguna llamada o al baño.

6.3 Interpretación de los resultados de los instrumentos aplicados a los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

Detrás de los números se aloja el verdadero drama; la complejidad y ambigüedades de los seres humanos se ven develadas tras la fría comparecencia de los números, que se quedan cortos en el análisis del comportamiento.

Cuando se empieza a unir el rompecabezas, los datos reunidos inician su balance, se ponen, se anteponen, se yuxtaponen y se recomponen, deambulando entre una realidad teórica y una realidad práctica brindada por los instrumentos utilizados. Estas dos experiencias del conocimiento ordenarán, sin duda alguna, los datos obtenidos en la investigación.

Los instrumentos utilizados, fueron consignados a la tarea obtener información acerca de los procesos de capacitación y la motivación y satisfacción laboral; para efectos prácticos se abordarán cada área explorada y posteriormente se analizarán en conjunto.

En cuanto a Satisfacción los instrumentos dan la posibilidad de estudiar tres vertientes, la primera está relacionada a la satisfacción dependiendo de la visión particular que tiene cada trabajador acerca de su trabajo, la segunda está referida a la visión del trabajador acerca de su entorno laboral y la tercera dirige su atención de la satisfacción de los colaboradores hacia las capacitaciones.

En la primer vertiente encontramos, que los trabajadores en su gran mayoría están satisfechos con su trabajo, es decir con el rol que desempeñan en la institución, es su visión sobre sí mismos, esto vendría a indicarnos, si los análisis fueran automáticos, que existe satisfacción laboral tal y como reza el concepto que en capítulos anteriores se da sobre la misma, pero como los análisis no son automáticos, ni los conceptos unidimensionales, veremos más adelante como esto tomará otro matiz. En la segunda vertiente podemos apreciar que no se encuentran satisfechos con el ambiente físico de su trabajo, y que no están satisfechos también por la falta de insumos o herramientas de trabajo. En la

tercera vertiente encontramos que no están satisfechos con los procesos de capacitación, ni con la efectividad de Recursos Humanos en relación a los procesos de capacitación. Cuando logramos ver todo esto en su conjunto y lo comparamos con la “teoría de los dos factores de Herzberg” Encontramos que efectivamente los factores intrínsecos (anhelos, intereses, retos del propio trabajador en relación a su trabajo) conllevan a la sensación de satisfacción laboral, pero por otra parte las características extrínsecas, es decir la falta de insumos en el lugar de trabajo conduce a la sensación de insatisfacción laboral. Aunque esta teoría fue rechazada, parece ser que en esta población en particular cobra sentido, pues, la falta de las herramientas de trabajo en una institución de salud es crucial pues lo que está en juego es la salud de un país.

Dejamos por el momento la satisfacción y pasamos al área de motivación, aquí nuevamente los instrumentos permiten estudiar dos vertientes, en este caso éstas tienen similitud con la Teoría de la persona como máquina, la primera vertiente es el de la motivación interna, y el otro es la motivación externa.

En este entendido según los datos obtenidos vemos que la motivación interna de los colaboradores del Ministerio de Salud Región de Salud Metropolitana es alta, podría entenderse que sus necesidades están cubiertas, sin embargo, la motivación externa en su conjunto es baja, la institución no está ofreciendo los estímulos adecuados o está minimizándolos, aquí cobra peso la teoría que sugiere que hay fuerzas que compiten por el tiempo y la atención del empleado y lo que se encontró es que la institución no está saliendo con un saldo favorable y no se equipara a las otras fuerzas, por lo tanto se expone a la pérdida de cuadros valiosos. Si la institución lograra suplir las necesidades de crecimiento personal y vinculación, (la necesidad de remuneración la cubre) se estaría permitiendo que las personas adquirieran un compromiso mayor con la organización.

Llegando a las capacitaciones, el balance general es negativo, no existen programas de capacitación, ni una cultura que sea soporte de tales programas, el Departamento de Recursos Humanos se encuentra muy lejos de las necesidades

de los empleados, solo un segmento reducido de los trabajadores tiene acceso a las capacitaciones, las inducciones no están preparando a los empleados nuevos, solo se les están dando informaciones generales.

No se trata de enumerar defectos o carencias al estilo inquisición, los instrumentos han posibilitado elementos de juicio que se contrastan con los elementos teóricos; vemos que la relación procesos de capacitación – motivación y satisfacción laboral en el caso de los empleados del Ministerio de Salud, Región Metropolitana de Salud, estriba en que la Cultura Organizacional es débil y no promulga por procesos lo que conlleva a niveles bajos de motivación y satisfacción laboral externa (La que depende de la organización para con el empleado) que no hace que el trabajador se vincule y comprometa a la organización, el parte aguas ante este panorama es la motivación y satisfacción interna de los propios trabajadores en relación a sus propios intereses, metas y anhelos; la fuerza de trabajo está ahí, el reto es que a través del proceso se logren hacer positivas la motivación tanto interna y externa, y de igual manera la satisfacción interna y externa.

6.4 DIAGNOSTICO.

Al hacer una integración global de los resultados obtenidos luego de la aplicación de los diferentes instrumentos (encuesta, Guía de entrevista y Guía de observación), se encontró que en la Institución Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, no existe un programa de capacitaciones que beneficie a todas las áreas, sino que solo se da en algunas y no es para todo el personal, lo cual se evidencia una deficiencia en cuanto a ello, ya que esto afecta a los empleados en general para que exista una motivación y satisfacción tanto personal como laboral, existiendo una relación entre ellos. Por lo tanto existe la necesidad de retomar la iniciativa de realizar programas de capacitación, en la cual se incluya a todo el personal de todas las áreas de la institución y que estas se han frecuentes, bien organizadas, que sean teórico-prácticas, que se incluyan temas del área de salud mental, que vayan enfocados a motivar y satisfacer en el ámbito laboral a los empleados pertenecientes a dicha institución, y dentro de ellas

podemos mencionar relaciones interpersonales, la comunicación, como manejar el estrés, los síndromes laborales entre otros. Así como también incluir capacitaciones de acuerdo a cada área específica de los puestos de trabajo. Es por ello que al haber sido detectadas dichas necesidades, estas requieren también de una solución y para ello se diseñara un manual y un programa de capacitación acorde a esas necesidades existentes. Para que sea una herramienta útil y se tome en cuenta en el plan anual de la institución.



CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

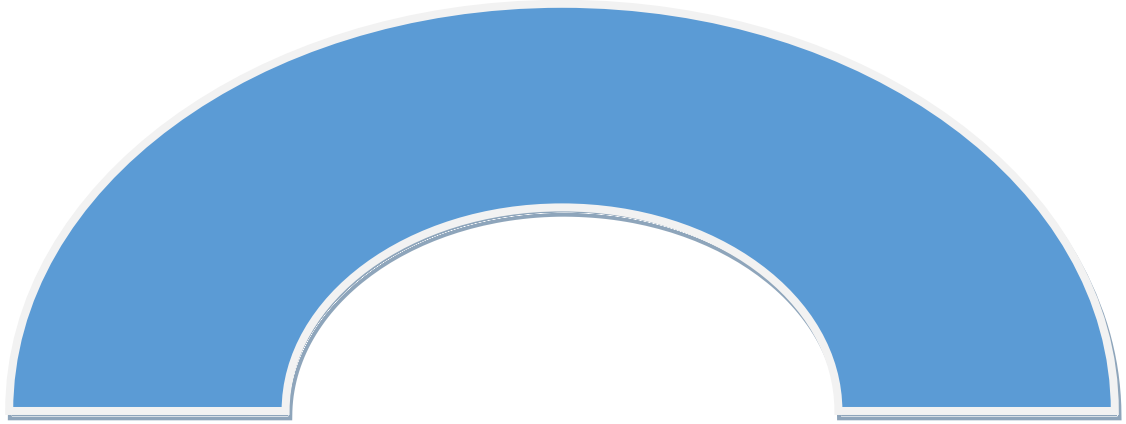
CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

- La insatisfacción y desmotivación externa de los trabajadores, proviene de las escasas herramientas de trabajo, de las condiciones desfavorables en las que ejercen sus tareas y de las escasas posibilidades de desarrollo dentro de la institución.
- La institución no cuenta con una cultura organizacional fuerte, esto hace difícil la vinculación y compromiso del empleado con la organización y la existencia de procesos de capacitación.
- La institución no cuenta con procesos de capacitación que permitan el desarrollo de sus colaboradores.
- La comunicación entre los empleados y el Departamento de Recursos Humanos para exponer y resolver sus necesidades es ineficaz.

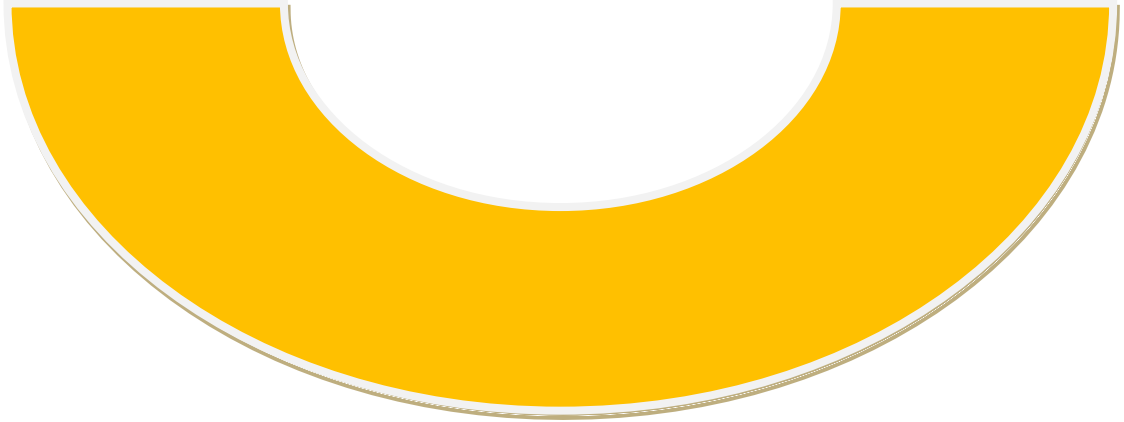
RECOMENDACIONES.

- Para que la institución incremente la satisfacción y motivación en los empleados debe asegurar la accesibilidad a las herramientas de trabajo, las condiciones favorables y aumentar las posibilidades de desarrollo de sus empleados.
- La institución debe procurar fortalecer la cultura organizacional para fortalecer el vínculo y compromiso de sus empleados y se establezcan los procesos de capacitación como fórmula de desarrollo.
- Que las inducciones y capacitaciones sean más equitativas y se logren mecanismos para que la mayoría de la población sea beneficiada con los programas de capacitados.
- Que se cree la Sección de Capacitaciones adscrita al Departamento de Recursos Humanos, para que se encargue de los procesos de capacitación y puedan recoger de primera mano las necesidades que tienen los empleados en las diversas áreas.



CAPÍTULO VIII

EPÍLOGO



CAPÍTULO VIII

EPÍLOGO

Realizar una investigación conlleva una dosis de aventura que llega a capturar al investigador, en esta ocasión los investigadores fueron atrapados en la inigualable sensación de perseguir una quimera, así es como se propusieron establecer la “Relación de los procesos de capacitación en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana”

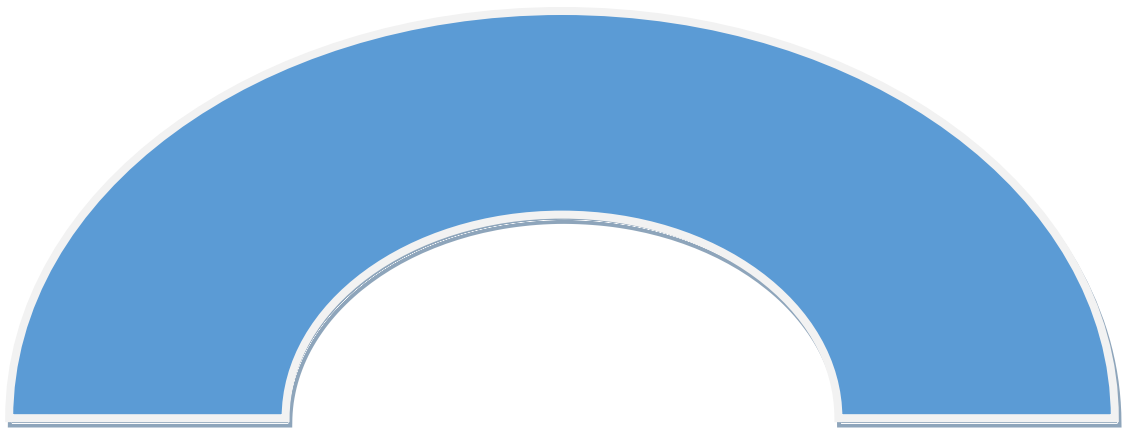
Los procesos de capacitación son un aspecto clave del desarrollo de las instituciones, los investigadores han contado con la fortuna que la institución está consciente de ello y ampara y respalda los objetivos que el grupo de investigación perseguía en su momento.

En este camino facilitado por la institución se sortearon algunas limitaciones, siendo así una de ellas, que solo se asistió a una capacitación, ya que la institución no contaba con una programación, durante el periodo que se realizó la investigación, por lo tanto la información recabada a través de una guía de observación, no da mucho aporte para la investigación.

Se encontraron también, fortalezas y debilidades a través de los instrumentos utilizados, estos dieron paso a las conclusiones y recomendaciones que ayudan a la institución a tener una retroalimentación de sí mismos.

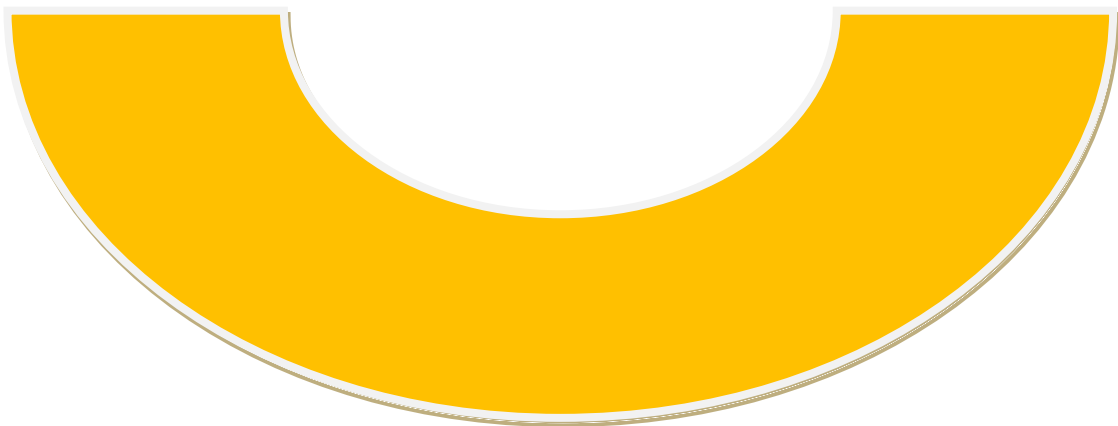
Como principal aporte de los investigadores es haber sido propositivos en cada paso del proceso, la institución en haber sido diligentes, sin embargo hubo momentos en que la singularidad de algunos empleados entorpecía la investigación.

Para finalizar, debe reconocerse que la apertura de la institución ha derivado en un trabajo de investigación serio y responsable, capaz de proponer soluciones para las actividades diarias.



CAPÍTULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



CAPÍTULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- ❖ Mendoza Núñez, Alejandro (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación de personal, 4ª ed. México D.F. Editorial Trillas.
- ❖ Mendoza Núñez, Alejandro (1998) Capacitación para la calidad y la productividad, 2ª ed. México D.F. Editorial Trillas.
- ❖ Chiavenato, Idalberto (2008) Gestión del Talento Humano, 3ª ed. México D.F. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.

Tesis

- ❖ Aguilar, M.T y Martínez, G.Y (1997) “Diseño metodológico para ejercer el control de calidad en el proceso de capacitación del recurso humano de la empresa industrial de Nueva San Salvador.” Universidad José Simeón Cañas. El Salvador.
- ❖ Reyes, N.A, Gonzáles, J.A, López, G.M y Perea, A.C (2002) “La capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de empleados de instituciones públicas y privadas y propuesta de un manual de capacitación.” Universidad de El salvador. El Salvador.
- ❖ Urías Valenzuela, P.B (2013) “Diseño de un programa de capacitación, para una empresa de giro restaurantero” Instituto Tecnológico de Sonora México, México.

MINISTERIO DE SALUD

GOBIERNO DE

EL SALVADOR

UNIDOS CRECEMOS TODOS

Propuesta de

Manual de Capacitación

Presentado por:

Campos de Zetino, Susana Elizabeth
Flores Morales, Carlos Alejandro
Martínez García, Claudia Margarita



Índice

Contenido	Página
Justificación.....	III
Objetivos.....	V
Políticas.....	6
Normas.....	7
Ámbito de uso.....	8
Introducción.....	9
Importancia y definición.....	10
Antecedentes.....	11
Elementos a tomar en cuenta para el desarrollo de capacitaciones....	13
Pasos previos para el desarrollo efectivo de las capacitaciones.....	15
Funciones.....	17
Organización.....	19
Instrumentos de evaluación.....	21
Referencias Bibliográficas.....	22

Justificación

Desde los tiempos antiguos las organizaciones han tenido como objetivo primordial que la producción sea abundante y excelente en todos los sentidos y por lo tanto sea exitosa en todo lo que se hace, las pérdidas son algo que no está contemplado como una meta, pero aunado a eso hay muchos factores y situaciones que van apareciendo y no permiten el adecuado crecimiento y desarrollo de ellas.

Dando paso un poco a la historia revisaremos desde cuando inicia el uso de los Manuales de Capacitación, y es que en el periodo de la segunda guerra mundial, en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante estos que se instruían a los soldados en las actividades que deberían desarrollarse en combate (Terry 1993) por cuanto se comprende ahora que una Capacitación sirve para orientar de forma sistematizada lo que se necesita proyectar a los empleados en una organización sea el tema que sea.

En esa dirección es como actualmente se tiene de forma más ordenada un elemento que beneficia a las organizaciones a exponer lo que se desea como prioridad, para que exista más armonía y efectividad en lo que se haga dentro de ella de una forma adecuada y eficaz y cada vez se trata de mejorar más y más este tipo de procedimiento, que si bien toma diferentes metodologías y técnicas para ser desarrolladas en jornadas ya planificadas con anticipación para que se ejecuten o se lleven a cabo a la hora que un facilitador necesite y poder impartir temas que en un previo diagnóstico de necesidades de capacitación han sido encontradas.

Por tal razón surge la necesidad de contar con antelación el diseño de un manual de capacitación como herramienta indispensable para el encargado de facilitar en una organización, si se desea desarrollar de forma ordenada y paso por paso un proceso de capacitación que contenga todos los elementos necesarios para tratar de motivar y que se sientan satisfechos en sus puestos de trabajos y que cada organización lo adapte a sus intereses y necesidades cuando se requiera llevar a cabo.

Objetivos

Objetivo general

- ✓ Diseñar un manual de capacitación que proporcione los elementos sustantivos para la aplicación de los principios técnicos y pedagógicos en el desarrollo de un programa de capacitación, de acuerdo a los elementos necesarios para este fin. Para que

Objetivos específicos

- ✓ Proveer a los facilitadores de cualidades necesarias que permitan un desempeño óptimo en las jornadas de desarrollo profesional.
- ✓ Proporcionar las herramientas adecuadas para el desarrollo de las jornadas profesionales.
- ✓ Facilitar los pasos a seguir del antes, durante y después de las jornadas de desarrollo profesional.
- ✓ Elaborar políticas y normas que rijan la ejecución e implementación del programa de capacitación, para que los resultados esperados sean positivos y favorecedores a la organización.
- ✓ Descubrir mediante la fase de evaluación, los efectos o cambios que se han presentado en los participantes, luego de la ejecución e implementación del programa psicoterapéutico y analizar si se han alcanzado las metas propuestas con éxito.

Políticas

- 1- El Departamento de RR HH. Será el responsable del uso y manejo del Manual de capacitación.
- 2- El Manual de capacitación podrá ser utilizado por todos los jefes que han sido autorizados por la máxima autoridad de la organización para la mejora del clima laboral.
- 3- El Departamento de RR HH. Utilizará el Manual de capacitación para considerar posibles intervenciones en la Institución.
- 4- El Manual de Capacitación es de índole discrecional y es de uso exclusivo del área encargada de ella.
- 5- El Departamento de RR HH. Será el encargado de llevar un registro de la utilización del Manual de Capacitación.
- 6- El Departamento de RR HH empleara el manual de capacitación con el propósito de mejorar las actividades del personal.
- 7- Los encargados de la sección de personal, participaran en la autorización e implementación del Manual de Capacitación
- 8- El personal técnico del área de capacitación y desarrollo, tendrán acceso al manual de capacitación.
- 9- Las Gerencias o supervisores de la organización tendrán acceso al Manual de capacitación.
- 10- La presidencia o mandos superiores estarán informados del contenido del Manual de Capacitación.



Normas

- ✓ El Departamento de RR HH deberá ser la única entidad responsable del uso y manejo del Manual de Capacitación.
- ✓ El uso del manual deberá ser autorizado única y exclusivamente, para fines de mejorar el clima laboral y debiendo obtenerse además las respectivas autorizaciones.
- ✓ El Manual de Capacitación deberá ser únicamente usado para capacitar al personal con el fin de una mejora del clima laboral.
- ✓ El Manual de Capacitación deberá ser un documento de índole discrecional y de uso exclusivo del Departamento de RR HH.
- ✓ El Departamento de RR HH, deberá llevar un seguimiento de cada registro en que se utilice el Manual de Capacitación.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos deberá utilizar el Manual de Capacitación para optimizar la manera de laborar de los empleados.
- ✓ Los encargados que integran la sección de personal deberán ser los únicos en dar autorización para la utilización del Manual de Capacitación.
- ✓ Deberá tener acceso al Manual de Capacitación el personal técnico de la capacitación y desarrollo. Autorizado por la autoridad máxima.
- ✓ Deberán los gerentes o supervisores de la organización, tener acceso al Manual de Capacitación al ser autorizados.
- ✓ La presidencia o mandos superiores deberán conocer el contenido del Manual de Capacitación.



Ámbito de Uso

- ✓ El manual de capacitación será manejado únicamente por el personal de recursos humanos, para que sirva de guía en la elaboración de planes y programas de capacitación, que obedezcan al proceso a seguir.
- ✓ Será responsabilidad del departamento de recursos Humanos, actualizar el presente manual cada año, de acuerdo a los proyectos de capacitación que se proponga en la administración.



Introducción

La elaboración de una propuesta de programa de capacitación, se realiza con la finalidad de proporcionar una metodología que permita al responsable de capacitación, llevar a cabo esta tarea de manera sistematizada.

Los programas de capacitación son la respuesta a los problemas que se encuentran en los diagnósticos previos a su elaboración y son la base para orientar acciones posteriores.

La guía tiene el propósito de facilitar al lector el aprendizaje del tema en forma autoadministrable de manera clara, sencilla y con aplicación inmediata.

El documento se encuentra integrado por ocho apartados: en el primero se resalta la importancia de elaborar un programa de capacitación, el segundo hace referencia a los antecedentes de un manual administrativo,, el tercero desarrolla los elementos a considerar en la redacción de objetivos, su propósito y clasificación, en el cuarto se anotan los pasos a seguir en la selección y organización de contenidos de capacitación, el quinto aborda las funciones de las técnicas de instrucción y grupales como base del proceso enseñanza-aprendizaje, el sexto presenta cómo llegar a una adecuada selección de recursos didácticos, sus funciones, clasificación y características, el séptimo describe las diversas actividades que se realizan durante la evaluación del instructor, participante y del mismo curso, el octavo y último capítulo muestra cómo realizar el llenado de formatos para la estructuración de un programa.

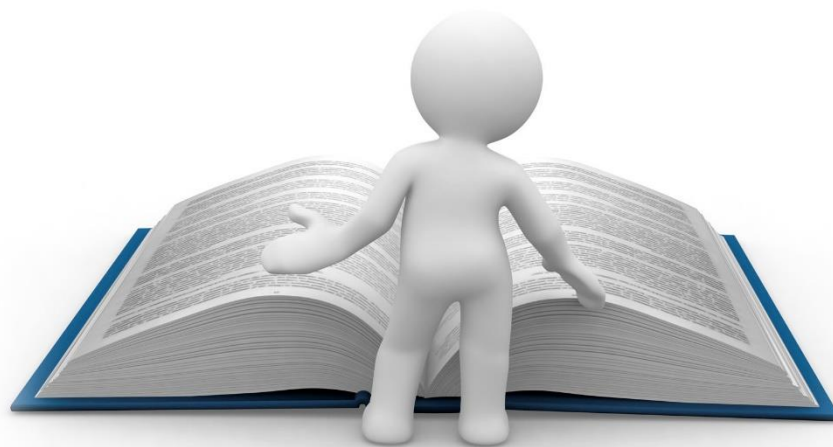
Importancia y definición

Para lograr los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva.

El programa de capacitación se define como:

La descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Un manual según Kraus Miguel A., es: "un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".



Antecedentes

Los primeros intentos de Manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los Manuales administrativos. Por lo que el empleo de los primeros manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando puede dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales. Los cuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concretamente a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos.



Para explicar en qué consiste un Manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea más amplia que permita aclarar estos conceptos. Se define al Manual como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un ente.

Es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

El Manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método para ejecutar algún trabajo.

Se puede decir entonces que un Manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

Los Manuales por otra parte, deberán servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser atendido por los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administradores, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos. Los manuales administrativos facilitan además, la orientación del personal; coadyuvan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.



Elementos a tomar en cuenta para el desarrollo de capacitaciones

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación se debe constar con la siguiente información:

- ✓ **Número de trabajadores a capacitar:** permite establecer el tipo de instrucción que se va proporcionar. Puede ser individual o grupal.
- ✓ **Características de los trabajadores a ser capacitados:** edad, escolaridad y experiencia laboral de tener estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.
- ✓ **Descripción de actividades:** apoyan en la determinación de los objetivos y contenido de programa. Por ello es importante describir las actividades que habrá de realizar el trabajador, las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento (rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar)
- ✓ **Las condiciones ambientales:** deben ser las adecuadas dentro del lugar donde se impartirá dicha Capacitación como: iluminación, ventilación, temperatura, lugar limpio, con un salón provisto de todo el mobiliario necesario para la cantidad de participantes al evento.



- ✓ **Los participantes:** El número máximo de participantes recomendado por sesión de capacitación es de treinta. Cada grupo tendrá la facilitación de por lo menos un capacitador local, previamente entrenado y un supervisor. Se debe instar a los participantes llegar el día anterior al inicio de la capacitación.

- ✓ **El entorno físico:** Asegure que el salón sea lo suficientemente grande tanto para el grupo completo como para grupos pequeños. El tener salones menores adjuntos para trabajo separado puede ser de ayuda. Los



muebles deben ser fáciles de mover para permitir un agrupamiento flexible. Es preferible que las sesiones de grupo se realicen con los miembros del grupo sentados en círculo. Por lo menos una pared debe ser identificada para el propósito de mostrar grandes pliegos de papel, cuadros y otras ayudas visuales.

Un papelógrafo o rotafolios que se puede retirar con facilidad serán de gran ayuda. El grupo debe determinar si el espacio de trabajo será usado para, comer y beber, sea durante las horas de trabajo o en los descansos. El tener un espacio alternativo para que los participantes descansen entre sesiones permite una clara Diferenciación entre el espacio de trabajo y el de otras actividades.

- ✓ **Materiales:** Se presenta una lista de los materiales requeridos para cada actividad. Es importante que el capacitador asegure que estos materiales estén listos y a la mano. Esto ahorra mucho tiempo y facilita la transición sin interrupciones de una actividad a la siguiente. Si los materiales sugeridos no están disponibles, se aconseja a los capacitadores improvisar y emplear materiales existentes o locales.

- ✓ **Definición de la agenda:** En este manual se presenta un ejemplo de programa de actividades que tiene en cuenta la duración de cada una de ellas. Se puede emplear este programa de ejemplo o modificarlo según las necesidades, siempre que se lleve a cabo cada etc.

Pasos previos para el desarrollo efectivo de las capacitaciones

- ✓ Limita el ámbito de formación. Escribir un manual para un curso sobre habilidades de gestión requeriría un producto terminado en una escala de la guerra y la paz. Una clase sobre escritura de descripciones de trabajo es manejable. Escribir descripciones de trabajo para el personal de ventas es aún mejor. Un tema específico ayuda a que el escritor componga un manual claro y el alumno se centre en los objetivos de la formación.
- ✓ Reúne los materiales de referencia, políticas y otra información para desarrollar el contenido. Personaliza el material en función de los objetivos del tópico, departamento o empresa. Usa ejemplos reales y casos prácticos.
- ✓ El material subjetivo o teórico puede estimular el pensamiento creativo o anticipar los objetivos personales del escritor, pero no se puede producir la pericia destinada a la formación. El manual de formación debería tener información confiable obtenida de fuentes fidedignas y presentarlas de una manera que dé resultados en el trabajo.

- ✓ Organiza el material de manera lógica. Si tu objetivo es capacitar a los nuevos empleados sobre la forma de utilizar el sistema de internet, una explicación de que es y cómo se utiliza es un primer paso posible.
- ✓ Realiza cambios en tus saltos información de los empleados a través de varios pasos básicos como el registro en el sistema y qué hacer si has olvidado tu contraseña. Una vez escrito, haz que un empleado siga los pasos de formación para ver si la información está completa.
- ✓ Agrega un poco de emoción. Una vez que el material este completo, añade un poco de interés con el color, diseño, gráficos, cuestionarios interactivos, fotografías, diagramas, dibujos y materiales. Pídele a alguien familiarizado con la materia que revise los materiales. Realiza los ajustes necesarios antes de Diseña una cubierta colorida para el manual con el logotipo de la empresa y otros gráficos. Elabora un título atractivo para la capacitación. Diviértete. Realiza la portada del manual con un estilo pero también informativo.



Funciones

- ✓ Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que aplicarán durante el proceso instrucción-aprendizaje.
- ✓ Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades.
- ✓ Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliado en la elaboración del plan de sesión.
- ✓ Brindar al facilitador la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción-aprendizaje durante el período establecido.
- ✓ Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa: es decir, la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de capacitación del cual forma parte.
- ✓ Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.



- ✓ Ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructure.
- ✓ Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- ✓ Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
- ✓ En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.
- ✓ Define los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias.



Organización

Preparación del equipo y materiales de capacitación Los cursos de capacitación participativos basados en el aprendizaje experimental son más complejos de organizar desde el punto de vista logístico que los cursos de enseñanza convencional en los que a veces la preparación implica sólo encender el proyector. Para cada sesión se requiere una serie de materiales, y varios preparativos logísticos que son necesario organizar con antelación:

Adaptar y preparar folletos. Examine los folletos en la carpeta Folletos de capacitación (carpeta en el CD-ROM) y adáptelos a su contexto de capacitación.

Asegúrese de que haya suficientes folletos para cada alumno, y garantice que los folletos estén fotocopiados, grapados y puestos donde los puedan recoger fácilmente para la sesión apropiada. No dé todos los folletos de una vez.



Por ejemplo, es importante distribuir la publicación principal – Herramientas para profesionales– al final del primer día una vez que haya concluido la parte de capacitación Análisis de contexto del PFN. Esto evita que se inflencien las percepciones de los cursillistas sobre los PFN y sus opiniones sobre la participación de las partes interesadas. Comprar material siguiendo una lista de verificación. Es importante comprar materiales con esmero y con antelación, especialmente si el lugar de reunión está lejos de los comercios.

Se proporciona una lista de verificación de materiales en el CD-ROM, en la Carpeta A (en Guía a la preparación del material y la logística), y en el Recuadro 5.

La lista se debe adaptar a los nombres locales para materiales, impresos y utilizados por la persona que hace las compras. Dado que la capacitación se desarrolla principalmente en torno a los ejercicios de grupo que utilizan tarjetas y grandes hojas de papel que consumen muchos materiales siempre es conveniente sobrestimarlos números si no está seguro de la cantidad exacta. Asignar un tiempo y lugar para la preparación de materiales. Varias hojas grandes de papel con varias matrices, diagramas y títulos tienen que ser preparadas antes de la capacitación.



La Carpeta B en el CD-ROM (Guía para las hojas grandes de papel) contiene diagramas y descripciones de lo que es necesario preparar. Dos personas necesitarán al menos dos días completos antes de la capacitación para preparar todas las grandes hojas de papel.

Se recomienda prepararlas todas antes de que comience la capacitación, dado que no tendrá suficiente tiempo durante la capacitación. Deberá encontrar un espacio amplio – o mesas grandes o espacio en el suelo – para hacer la preparación. Probar el proyector LCD (a veces llamado proyector de Power Point). Probar el proyector durante el ensayo general, al menos un día antes de comenzar el curso. No deje esto para el comienzo de la capacitación misma por si hay un problema.

Instrumentos de evaluación

Es necesario preparar y organizar los instrumentos que servirán dentro del periodo de tiempo que dure el desarrollo del programa como son:

- ✓ Una Encuesta de entrada al tema a exponer, para evaluar los conocimientos previos antes del desarrollo del tema.
- ✓ Una encuesta al finalizar la jornada y evaluar lo aprendido durante el desarrollo de la jornada.
- ✓ Elaborar un manual de usuario que contenga de forma resumida y creativa el tema en cuestión, que incluya algunas preguntas para resolver en el tiempo de desarrollo del tema.



Referencias Bibliográficas

- ✓ Terry,G.(1993)"Principios de Administración", Editorial Trillas,Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Mendoza Nuñez, Alejandro,(2005) "Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo", 5ª edición,Editorial Trillas, México, D. F.
- ✓ Rodríguez Fernández, Andrés et als.(2008),"Psicología de los recursos humanos", Editorial Pirámide, Madrid,España.
- ✓ Alles, Martha,(2010) "Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias", Editorial Granica, 2ª edición, 4ª impresión, Buenos Aires,Argentina.



PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



Presentado POR:

Campos de zetino, Susana Elizabeth

Flores Morales, Carlos Alejandro

Martínez García, Claudia margarita



Ministerio de Salud

GOBIERNO DE

EL SALVADOR

UNÁMONOS PARA CRECER



ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>Página</u>
Justificación.....	III
Objetivos.....	IV
Políticas.....	5
Normas.....	6
Ámbito de uso.....	7
Introducción al programa.....	8
Contenido del programa.....	9-21
Planes operativos.....	21-34



Justificación

Desde la edad de piedra hasta la implacable modernidad la relación del hombre con sus coterráneos está marcada por la búsqueda de transmitir habilidades y conocimientos acerca de cómo realizar los procedimientos que resultan vitales para la supervivencia.

A través de la historia, ésta búsqueda se tornó en la administración de un proceso de desarrollo y consecución de objetivos que hoy puede conocerse como capacitación y es una fuerza de empuje en las organizaciones laborales.

Las capacitaciones como proceso requieren de diversas herramientas en sus diferentes etapas, una de ellas son los programas de capacitación que contienen las claves del desarrollo de las organizaciones, pues dependen exclusivamente de una previa Detección de Necesidades de Capacitación.



El impacto de estos programas reside en el desarrollo obtenido, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y de estímulo para los empleados, desarrolla tanto actitudes y destrezas, les permite el crecimiento personal y profesional aumentando la eficiencia y calidad,

convirtiéndose indudablemente en una inversión a mediano y largo plazo.

Partiendo de lo anterior, el presente programa responde indefectiblemente a las necesidades encontradas mediante la investigación de Trabajo de Grado realizada en el Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

La importancia de este programa radica en el contacto con la realidad de donde provienen las necesidades y no de suposiciones ni de apreciaciones virtuales, es decir que es sostenible y práctico.



Objetivos

Objetivo general:

- ✓ Diseñar e implementar un programa de capacitación en base a las necesidades encontradas en la investigación realizada en el Ministerio de Salud Región de Salud Metropolitana del a fin de disminuir o erradicar los factores contraproducentes al clima laboral que afectan a la institución.

IV

Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar un programa que pueda ser una guía general para el Departamento de Recursos Humanos de la institución y pueda ser ejecutado con previa planificación en el lugar y momento que deseen.
- ✓ Planificar jornadas que sean dinámicas y participativas a través de temáticas abordadas de manera innovadora para que sean de interés y agrado de los empleados.
- ✓ Implementar el programa de capacitación tratando de llegar al máximo de empleados a modo que los factores que afectan el clima laboral disminuyan y/o desaparezcan.





Políticas

1. El Departamento de R.R.H.H. Será el responsable del uso y manejo del Programa de Capacitación.

2. El Programa de Capacitación podrá ser utilizado por todos los jefes que han sido autorizados por la máxima autoridad de la organización para la mejora del clima laboral.

3. El Programa de Capacitación es de índole discrecional y es de uso exclusivo del área encargada de ella.

4. El Departamento de R.R.H.H. Será el encargado de llevar un registro de la utilización del Manual de Capacitación

5. El Departamento de R.R.H.H. Empleará el Programa de Capacitación con el propósito de mejorar las actividades del personal.

6. El Departamento de R.R.H.H. Participará en la autorización e implementación del Programa de Capacitación.

7. El personal técnico del área de capacitación y desarrollo, tendrán acceso al manual de capacitación.

8. Las Gerencias o supervisores de la organización tendrán acceso al Programa de Capacitación.

9. La presidencia o mandos superiores estarán informados del contenido del Programa de Capacitación.





Normas

1. **El Departamento de R.R.H.H. Deberá ser la única entidad responsable del uso y manejo del Programa de Capacitación.**
2. **El uso del programa deberá ser autorizado única y exclusivamente, para fines de mejora del clima laboral y deberán obtenerse además las respectivas autorizaciones.**
3. **El Programa de Capacitación deberá ser un documento de índole discrecional y de uso exclusivo del Departamento de**
4. **El Departamento de RR HH deberá llevar un seguimiento de cada registro en que se utilice el Manual de Capacitación R.R.H.H.**
5. **El Departamento de Recursos Humanos deberá utilizar el Programa de Capacitación para optimizar la manera de laborar de los empleados.**
6. **Los encargados que integran el Departamento de R.R.H.H. Deberán ser los únicos en dar autorización para la utilización del Programa de Capacitación.**
7. **Deberá tener acceso al Programa de Capacitación el personal técnico del área de capacitación y desarrollo.**
8. **Deberán los gerentes o supervisores de la organización tener acceso al Programa de Capacitación al ser autorizados.**
9. **La presidencia o mandos superiores deberán conocer el contenido del Programa de Capacitación.**





Ámbito de uso

- ✓ El programa de capacitación será administrado exclusivamente por el Departamento de Recursos Humanos y servirá como guía para dirigir las capacitaciones.
- ✓ Será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos revisarlo y actualizarlo semestral o anualmente según las necesidades y proyecciones de la institución.





Introducción al Programa

Un programa de capacitación es una guía procedimental donde se detallan las actividades y responsabilidades tanto de facilitadores como de usuarios, esta guía tiene como fin alcanzar los objetivos que se propone desde un principio por eso hace uso un sistema.

Para elaborar este programa en particular se parte de las necesidades de capacitación detectadas en la institución y que se han canalizado en las siguientes temáticas susceptibles a ser abordadas:

Autocuidado,
autoestima,
comunicación,

relaciones interpersonales, motivación, liderazgo, síndromes laborales, 5'S (Housekeeping), la actitud, atención al usuario, satisfacción, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

En éstas trece temáticas se encuentran las claves para instituir un antes y un después dentro de la administración de la institución y avanzar a estadios laborales donde la motivación y la satisfacción de los colaboradores sea transmitida a los usuarios derivándose en un Clima Laboral de Excelencia y Calidad.

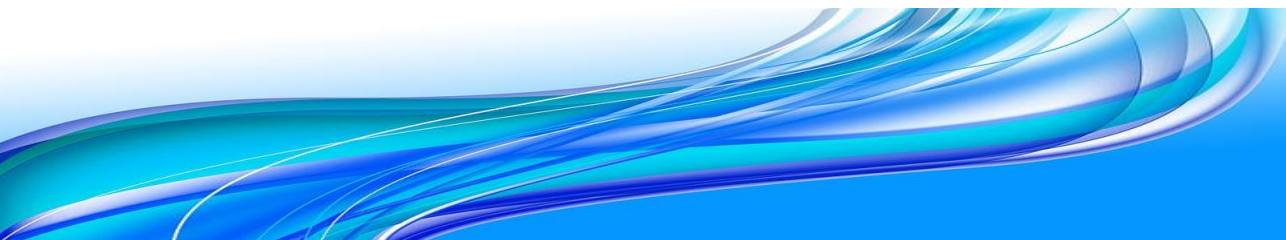




Contenido

9

del programa





AUTOCUIDO

El autocuidado es una actividad del individuo aprendida por éste y orientada hacia un objetivo. Es una conducta que aparece en situaciones concretas de la vida, y que el individuo dirige hacia sí mismo o hacia el entorno para regular los factores que afectan a su propio desarrollo y actividad en beneficio de la vida, salud y bienestar.

10

Temáticas:

- ✓ ¿Qué es el autocuidado?
- ✓ ¿Cuál es su importancia?
- ✓ ¿Dónde, cómo y cuándo realizarlo?

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“Saludando al sol” y “Abrazos energéticos”



AUTOESTIMA

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de nosotros mismos.

La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal. Por lo tanto, puede afectar a nuestra manera de estar, de actuar en el mundo y de relacionarnos con los demás. Nada en nuestra manera de pensar, de sentir, de decidir y de actuar escapa a la influencia de la autoestima.

11

Temáticas:

- ✓ ¿Qué es la autoestima?
- ✓ ¿Qué tipos de autoestima hay?
- ✓ Causas de una autoestima inadecuada
- ✓ Consecuencias de una autoestima inadecuada
- ✓ Características de la autoestima positiva

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“Respiración y autoestima” “Psicodrama”



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella. La comunicación efectiva con empleados, usuarios de los servicios, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la organización.

En las organizaciones existen dos tipos de relaciones comunicativas

- Interna: la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.
- Externa: la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general.

Temáticas:

- ✓ ¿Qué es la comunicación?
- ✓ Barreras de la comunicación
- ✓ Elementos de la comunicación
- ✓ La comunicación efectiva

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“El teléfono descompuesto” y “La granja”



RELACIONES INTERPERSONALES

Conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás.

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa y/o institución. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

13

Temáticas:

- ✓ Base de la interacción humana.
- ✓ Características de las relaciones interpersonales saludables.
- ✓ Comportamiento en las relaciones interpersonales.
- ✓ Productos de la relación interpersonal eficiente.
- ✓ Productos de la relación interpersonal deficiente.
- ✓ Alternativas de solución en caso de conflicto.
- ✓ Importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.
- ✓ ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales?
- ✓ Factores de los cuales dependen las relaciones interpersonales.

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

Baile de disfraces” “El anuncio clasificado”



MOTIVACION

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los de la persona misma.

Por otro lado la satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Temáticas:

- ✓ Qué es la motivación y la satisfacción laboral
- ✓ Cuáles son sus características
- ✓ Importancia de la motivación y la satisfacción en el trabajo
- ✓ Estrategias para mantenerse motivado y satisfecho

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“La búsqueda del tesoro” y “La isla desierta”



LIDERAZGO

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

15

Temáticas:

- ✓ Importancia del liderazgo.
- ✓ Evolución del liderazgo.
- ✓ Estilos de liderazgo.
- ✓ Diferencia entre jefes y líderes.
- ✓ Características de un líder.
- ✓ Ventajas y desventaja de ser un líder.

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“Haciendo formas con la mano” y “Los palillos”



SÍNDROMES LABORALES

Son afectaciones a nivel individual causadas por distintos fenómenos que se dan dentro de la organización como resultado de las relaciones interpersonales y que inciden directamente en la motivación, en la satisfacción y en el rendimiento general de la persona.

Temáticas:

- ✓ Síndrome de Cronos
- ✓ Síndrome de Anat
- ✓ Síndrome de Bergerac
- ✓ Síndrome de Gamínides
- ✓ Síndrome de Estocolmo
- ✓ Karoshi
- ✓ Tecno estrés
- ✓ Boreout, Burnout
- ✓ Mobbing.

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“La caja del saber” y “Role playing”



LAS 5´S

Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos. En Inglés se ha dado en llamar “housekeeping” que traducido es “ser amos de casa también en el trabajo”.

Temáticas:

- ✓ ¿Qué son las 5´S?

Seiri

Seiton

Seiso

Seiketsu

Shitsuke

- ✓ Los beneficios de las 5´S

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“Visualización” y “Discriminación”



LA ACTITUD

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas o ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

18

Temáticas:

- ✓ ¿Qué es la actitud?
- ✓ ¿Cuál es su importancia?
- ✓ La actitud determinante de nuestra relación con el mundo
- ✓ Actitudes beneficiosas en la organización
- ✓ Actitudes no beneficiosas en la organización

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“La pasarela de la actitud” y “Hoja de papel cualquiera”



ATENCIÓN AL USUARIO

Es poner atención en aquel que usa algo o requiere algo de una institución, como paso siguiente está el servicio al usuario que es responder las necesidades de aquel que hace uso de algo. Esta respuesta está basada en tres etapas que son la admisión del usuario, el préstamo de servicios al usuario y el egreso de los usuarios.

Temáticas:

- ✓ Qué es la atención al usuario
- ✓ Procesos de atención al usuario
- ✓ Tipos de personalidad de usuarios
- ✓ Manejo de conflictos y resolución de problemas
- ✓ Técnicas para brindar una mejor atención

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“Role playing” y “Venta de cosas absurdas”



TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es fundamental en muchos proyectos de empresa en los que la esencia del equipo muestra que la suma de distintos talentos a nivel individual da lugar al éxito porque el verdadero saber se comparte con humildad gracias a la retroalimentación que surge del diálogo asertivo y de la admiración mutua. Un equipo está formado por personas que trabajan en la misma dirección respetando un plan de acción concreto y siguiendo las directrices de un buen líder que se convierte en el mejor ejemplo a seguir y en un referente para los integrantes de ese equipo. El trabajo en equipo aporta grandes fortalezas puesto que es una suerte poder contar con un compañero de trabajo que puede ayudarte en un momento de dificultad: los éxitos se comparten al igual que los fracasos en el contexto del equipo.

20

Temáticas:

- ✓ Conceptualización de trabajo en equipo.
- ✓ Ventajas del trabajo en equipo.
- ✓ Características del trabajo en equipo.
- ✓ Requisitos para trabajar en equipo.
- ✓ Diferencias entre trabajo en equipo y en grupo.
- ✓ Importancia del trabajo en equipo.

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación.

Dinámicas:

El nudo” y “La telaraña”



INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

21

Temáticas:

- ✓ ¿Qué es la inteligencia emocional?
- ✓ Características de la inteligencia emocional
- ✓ Habilidades a desarrollar con la inteligencia emocional

Técnicas:

Expositivas, participativas y de animación

Dinámicas:

“Qué emoción siento” y “Notas de agradecimiento”



PROCEDIMIENTOS

METODOLOGICOS





Plan operativo #1 AUTOCUIDADO

Objetivo General: Estimular el autocuidado como herramienta primordial para promover la salud mental de los y las empleadas/os de la Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, para alcanzar un buen desempeño laboral.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo Inicial Técnica: Animación Dinámica: "El piojo Juancho"	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes <i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Autocuidado	Fomentar las técnicas de autocuidado entre los participantes.	Técnica: Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema del autocuidado. Dinámica: "Saludando al sol" "Abrazos energéticos" -Se darán las indicaciones respectivas para cada ejercicio. Espacio de preguntas y respuestas.		Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: "Los frutos del árbol"		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan operativo #2 AUTOESTIMA

Objetivo general: Brindar los trabajadores del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, herramientas que les ayuden a fomentar una autoestima saludable.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo inicial Técnica: Animación Dinámica: "3 mentiras y una verdad"	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Autoestima	Incentivar a los participantes a fortalecer su autoestima.	Técnica: Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema de autoestima. Dinámica: "Respiración y autoestima" "Psicodrama" -Se darán las respectivas indicaciones a cada una de las dinámicas. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: "Buzón de sugerencias"		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan operativo #3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo general: Formar las bases de una comunicación asertiva en los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo inicial Técnica: Animación Dinámica: “La letra E”	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Comunicación organizacional	Fomentar una comunicación asertiva entre los participantes.	Técnica :Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema de la comunicación organizacional. Dinámica: “El teléfono descompuesto” y “La granja” -Se darán las respectivas indicaciones en cada técnica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: “El globo bailarín”		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan operativo #4 RELACIONES INTERPERSONALES

Objetivo general: Propiciar en los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, la capacidad de relacionarse de manera efectiva en sus contextos personal, laboral y social utilizando todas las herramientas intelectuales y emocionales que permitan relaciones más humanas.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo Inicial Técnica: Animación Dinámica: "La letra E"	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Relaciones interpersonales	Incentivar mejores relaciones interpersonales en los participante	Técnica :Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema de relaciones interpersonales. Dinámica: "Baile de disfraces" "El anuncio clasificado" -Se darán las indicaciones pertinentes a cada dinámica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: "Lluvia de ideas"		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan Operativo #5 MOTIVACIÓN Y SATISFACIÓN

Objetivo general: Proporcionarle a los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar el nivel de motivación y satisfacción laboral ante la ejecución de sus tareas en los puestos que desempeñan.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo inicial Técnica: Animación Dinámica: "Canasta revuelta"	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Motivación y satisfacción	Fomentar las herramientas que incrementen la motivación y satisfacción laboral en los participantes.	Técnica: Expositiva y participativa. -Se desarrollará el tema Motivación y satisfacción laboral. Dinámica: "La búsqueda del tesoro" "La isla desierta" -Se darán las indicaciones pertinentes a cada dinámica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: "El termómetro"		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan Operativo #6 LIDERAZGO

Objetivo general: Conocer e identificar las características que necesitan los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, para ser un excelente líder.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Técnica: Animación Dinámica: "El objeto hablador"	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Liderazgo	Fomentar el liderazgo entre los participantes.	Técnica: Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema Liderazgo Dinámica: "Haciendo formas con la mano" y "Los palillos" -Se darán las indicaciones de acuerdo a cada dinámica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: "¡Sabor! La papa caliente remasterizada"		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan Operativo #7 TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo general: Promover el trabajo en equipo entre los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, para enriquecer las relaciones y la experiencia de tratar con personal de otras áreas de trabajo.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo inicial Técnica: Animación Dinámica: "La telaraña"	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Trabajo en equipo	Incentivar el trabajo en equipo en los participantes.	Técnica: Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema: Trabajo en equipo. Dinámica: "El nudo" y "La telaraña" -Se darán las necesarias indicaciones para cada dinámica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: "La silla con sorpresa"		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan operativo #8 SÍNDROMES LABORALES

Objetivo general: Presentar los diferentes Síndromes laborales a los empleados de la Región Metropolitana de Salud (MINSAL) para que sean capaces de reconocer aquellos que puedan estarlos afectando y así erradicarlos o disminuirlos.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo inicial Técnica: Animación Dinámica: “¿Un qué?”	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Síndromes laborales	Fomentar en los participantes la detección de síntomas de los síndromes laborales.	Técnica: Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema: Los síndromes laborales. Dinámica: “La caja del saber” y “Role playing” -Se darán las indicaciones respectivas a cada dinámica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: “La diana”		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan operativo #9 LAS 5´S (HOUSEKEEPING)

Objetivo general: Introducir a los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, en el conocimiento de las 5´S para que puedan paulatinamente ir mejorando su entorno laboral.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Técnica: Animación Dinámica: “El rey manda”	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Las 5´S (Housekeeping)	Fomentar el uso de las 5´S en los puestos de trabajo de los participantes	Técnica: Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema: Las 5´S (Housekeeping). Dinámica: “Visualización” y “Discriminación” -Se darán las respectivas indicaciones para cada dinámica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: “El monumento”		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan operativo #10 LA ACTITUD

Objetivo general: Sensibilizar a los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, sobre cómo nuestra actitud influye sobre nuestros actos y sobre las demás personas.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo inicial Técnica: Animación Dinámica: "Sonríe si me quieres"	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: La actitud	Fomentar en los participantes una actitud positiva.	Técnica: Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema: La actitud. Dinámica: "La pasarela de la actitud" y "Hoja de papel cualquiera" -Se darán las indicaciones necesarias para llevar a cabo cada dinámica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: "El semáforo"		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan operativo #11 ATENCIÓN AL USUARIO

Objetivo general: Motivar a los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana que reflexiones sobre la atención al usuario y mejoren la calidad y calidez de la atención.

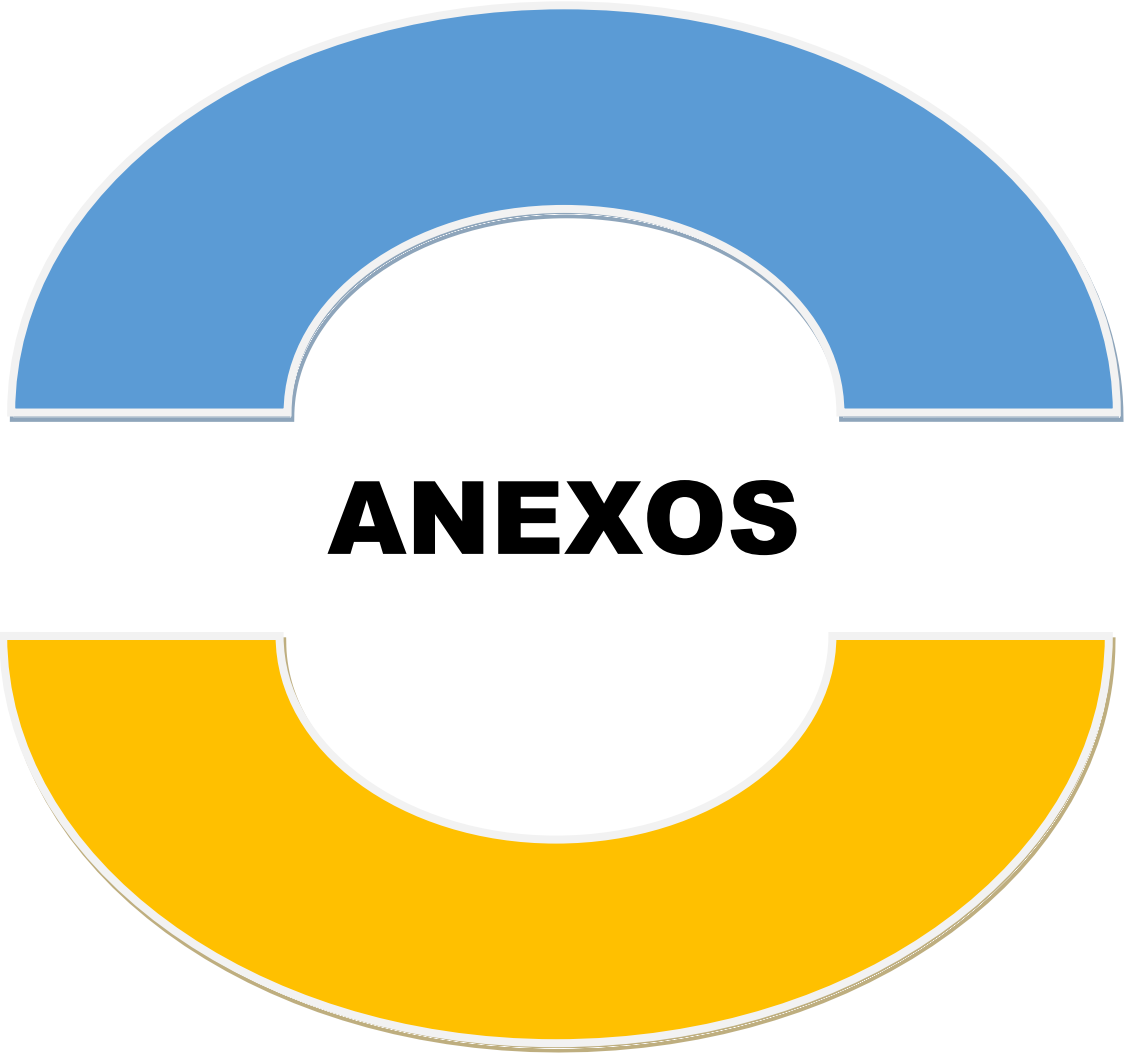
Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo inicial Técnica: Animación Dinámica: "El fósforo"	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Atención al usuario	Incentivar a los participantes la práctica de una atención al usuario más empática.	Técnica: Expositiva y participativa -Se desarrollará el tema: Atención al usuario. Dinámica: "Role playing" y "Venta de cosas absurdas" -Se brindarán las indicaciones pertinentes para cada dinámica. Espacio para preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: "Los manteles"		Equipo facilitador	20 minutos	



Plan operativo #12 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Objetivo general: Crear una nueva perspectiva en los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana, sobre la inteligencia.

Actividad	Objetivos	Procedimiento Metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los participantes.	Saludo inicial Técnica: Animación Dinámica: “Bienvenidos”	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador Participantes	Equipo facilitador	20 minutos	Se realizará al final de la jornada mediante el empleo de una dinámica de evaluación.
Desarrollo del tema: Inteligencia emocional	Fomentar el uso de la inteligencia emocional en las distintas facetas de la vida de los participantes.	Técnica: Expositiva y participativa. -Se desarrollará el tema: Inteligencia emocional. Dinámica: “Qué emoción siento” y “Notas de agradecimiento” -Se darán las recomendaciones pertinentes para realizar cada dinámica. Espacio de preguntas y respuestas.	<i>Materiales:</i> Laptop Proyector Diapositivas Papelería en general Tijeras Plumones Refrigerio	Equipo facilitador	80 minutos	
Cierre y evaluación	Finalizar e invitar a los participantes a evaluar la jornada.	Técnica: Participativa Dinámica: “El pajarito verde”		Equipo facilitador	20 minutos	



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



ENCUESTA.

Objetivo: Obtener información para conocer cuál es la relación entre Los procesos de Capacitación en la Motivación y Satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

Indicaciones: A continuación se presentan una serie de preguntas, donde se le pide responder con toda sinceridad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la respuesta que considere conveniente marcando con una X.

Cargo dentro de la empresa: _____ Edad: _____

Sexo: _____ Fecha: _____

1. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

2. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

3. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa, cuando hago un trabajo bien hecho?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

4. ¿Me gusta el trabajo que realizo actualmente?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

5. ¿Me siento con ánimos y energías para realizar adecuadamente mi trabajo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

6. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

7. ¿Considero que los trabajos que desempeño están acorde a mis capacidades?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

8. ¿Me siento satisfecho por qué he podido contribuir en el trabajo que realizo actualmente?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

9. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con el salario que recibe?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

10. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

11. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

12. ¿Me siento satisfecho con el tipo de capacitaciones que he recibido?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

13. ¿Recibo capacitaciones que me motivan a seguir laborando en la institución?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

14. ¿Recibo capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes en mi puesto de trabajo?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

15. ¿Las capacitaciones recibidas son dinámicas y con contenidos actualizados?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la opinión acerca de cuál es la relación entre Los procesos de Capacitación en la Motivación y Satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

Cargo dentro de la empresa: _____ Edad: _____

Sexo: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué tanto le agrada el trabajo que realiza en la institución?

2. ¿Cómo es la relación con su jefe y con todo el personal, en su área de trabajo?

3. Según las habilidades y conocimientos que usted posee, ¿se siente satisfecho con el trabajo que desempeña? Sí _____ No _____

Por que _____

4. ¿Considera que su área de trabajo posee el equipo y recursos materiales necesarios para cumplir con los objetivos establecidos?

5. ¿Qué tan importante es el trabajo que usted desempeña, en la institución?

6. En los últimos doce meses ¿a cuantas capacitaciones, seminarios o cursos, programados por la institución ha asistido?

7. ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación en la institución? _____

8. ¿Cómo evalúa el trabajo del departamento de R.R.H.H, en cuanto a atender las consultas o necesidades de los empleados?

9. ¿De qué forma, le reconoce su jefe inmediato el buen desempeño que usted realiza en su área de trabajo?

10. ¿Cómo evalúa el ambiente físico, en su área de trabajo? (limpieza, orden, iluminación, ventilación etc.)

11. ¿Se han cumplido sus expectativas, al estar laborando en esta institución?

Sí _____ No _____ Por que _____

12. ¿Conoce usted, sobre las oportunidades de ascenso que existen en la institución?

13. ¿Qué tan informados se les mantiene, sobre la existencia de puestos vacantes en la institución? _____

14. ¿Cómo evalúa, el entrenamiento que reciben los empleados al ingresar a la institución?

15. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la institución?

16. ¿Cómo evalúa el desarrollo de las capacitaciones que ha recibido?

17. ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir por parte de la institución?

18. ¿Qué sugerencias puede dar, para mejorar el desarrollo de las capacitaciones?

19. Mencione algunos beneficios, que ha obtenido a través de las capacitaciones que ha recibido en la institución.

20. ¿Se siente motivado y satisfecho de ser parte de esta institución y del puesto que desempeña? Sí _____ No _____

Por que _____

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Guía de observación para capacitaciones:

Objetivo: Determinar a través de la observación los aspectos generales de una facilitación que pueden incidir en la motivación y satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

Lugar:	Fecha:
Observador:	

A) Lugar y Ambiente

N°	Aspecto a observar	Si	No
1	¿El lugar cuenta con una ventilación que permite un ambiente agradable?		
2	¿Los asientos son confortables?		
3	¿Los servicios sanitarios son accesibles?		
4	¿El lugar está aislado de ruidos que interrumpan la capacitación?		
5	¿El lugar es aseado?		
6	¿En el lugar hay espacio adecuado a la cantidad de asistentes?		
7	¿Los recursos audiovisuales se encuentran en un lugar que es accesible a todos?		
8	¿El lugar está iluminado?		

Observaciones:

B) Sujetos en proceso de Capacitación

N°	Aspecto a observar	Si	No
1	Los participantes se notan extraños al contenido		
2	El contenido sigue una secuencia lógica		
3	El contenido es de interés general a los participantes		
4	Los participantes hacen comentarios sobre el contenido		
5	Los participantes permanecen atentos		
6	El uso de material audiovisual aporta al contenido		
7	Se evalúa el aprendizaje del contenido		

Observaciones:

C) Facilitador

N°	Aspecto a observar	Si	No
1	Se nota un buen dominio del contenido		
2	Su estilo es ameno		
3	Incentiva la participación del grupo		
4	Es puntual con las actividades		
5	Fomenta el trabajo grupal		
6	Hace uso de material audiovisual		
7	Realiza evaluación de su facilitación		

Observaciones:

D) Conducta de los Participantes

N°	Aspecto a observar	Si	No
1	¿Llegaron puntual al inicio de la Jornada?		
2	¿Salen Frecuentemente del lugar?		
3	¿Se muestran inquietos?		
4	¿Utilizan el teléfono durante el desarrollo de la jornada?		
5	¿Ingieren alimentos durante la facilitación?		
6	¿Se muestran indiferentes ante la facilitación?		
7	¿Toman apuntes de la facilitación?		
8	¿Se observa lenguaje corporal?		

Observaciones

Datos Generales de los sujetos que participaron en las Encuestas

Unidad de Salud de San Jacinto

Sujeto	Sexo	Edad	Cargo
1	M	47	Promotor de salud
2	F	50	Laboratorio clínico
3	M	29	Médico
4	-	-	-
5	F	55	Auxiliar de enfermería
6	M	31	Jefe de archivo
7	F	37	Auxiliar Enfermería
8	F	37	Promotora de salud
9	M	49	Médico
10	F	43	-
11	M	52	Médico
12	F	39	Estadístico
13	F	39	Jefa de farmacia
14	F	65	Auxiliar II
15	F	30	Auxiliar de estadística
16	F	23	Médico
17	F	45	Auxiliar de estadística
18	F	52	Enfermera
19	F	32	Laboratorio clínico
20	M	60	Técnico de rayos X
21	F	-	Odontóloga
22	F	43	Odontóloga
23	F	35	Estadística
24	M	25	Auxiliar de farmacia
25	F	27	Medico

Unidad de Salud Barrios

Sujeto	Sexo	Edad	Cargo
1	F	31	Fisioterapista
2	F	35	Enfermera
3	F	40	Auxiliar enfermería
4	M	23	Digitador
5	M	51	Inspector de saneamiento
6	F	29	Enfermera comunitaria
7	M	34	Digitador
8	F	25	Nutricionista
9	F	38	Enfermera
10	F	30	Inspector de saneamiento
11	F	37	Auxiliar de enfermería
12	M	28	Promotor
13	M	49	Inspector de saneamiento
14	F	38	Auxiliar estadístico
15	F	45	Auxiliar estadístico
16	F	46	Odontólogo
17	F	34	Laboratorio Clínico
18	F	56	Psicóloga
19	F	60	Técnica de saneamiento
20	F	45	Técnico de saneamiento
21	F	45	Médico
22	F	40	Enfermera Comunitaria
23	M	45	Odontólogo
24	F	61	Auxiliar de farmacia
25	F	43	Laboratorista

Unidad de Salud de Mejicanos

Sujeto	Sexo	Edad	Cargo
1	F	59	Auxiliar de enfermería
2	F	43	Médico
3	M	22	Enfermería
4	F	50	Encargada de farmacia
5	F	23	Laboratorio clínico
6	F	40	Laboratorio clínico
7	M	24	Auxiliar de archivo
8	F	45	Secretaria
9	F	39	Auxiliar administrativo
10	-	-	-
11	F	-	Doctora
12	F	44	Administrativo
13	F	29	Auxiliar administrativo
14	F	40	Odontóloga
15	F	23	Nutricionista
16	F	30	Administración
17	M	33	Promotor de salud
18	F	46	Médico
19	M	26	Enfermero
20	F	-	Promotor
21	M	60	Inspector
22	M	45	Inspector
23	F	35	Enfermera
24	M	42	Inspector
25	f	45	Encargada de farmacia

Unidad de Salud, San Miguelito

Sujeto	Sexo	Edad	Cargo
1	F	46	Laboratorio clínico
2	M	59	-
3	F	56	Medico
4	F	48	Enfermera auxiliar
5	F	52	Ordenanza
6	F	30	Odontólogo
7	F	40	Lic. en Laboratorio
8	F	38	Promotor de salud
9	M	59	Médico
10	F	24	Lic. en Enfermería
11	M	36	Técnico en enfermería
12	F	62	Encargada de archivo
13	F	50	Enfermera
14	M	26	Enfermera
15	M	-	Inspector
16	M	65	Inspector
17	F	48	Farmacia
18	F	46	farmacia
19	M	45	Médico
20	F	27	Administrativo estadístico
21	M	60	Ordenanza
22	F	65	Administrativo
23	M	47	Ordenanza
24	F	46	Técnico de arsenal
25	F	40	Odontólogo

**Cuadro de vaciado, de encuestas a empleados del Ministerio de Salud,
Región de Salud Metropolitana.**

PREGUNTA #1 ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1	X			
2		X		
3		X		
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8			X	
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13		X		
14		X		
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19			X	
20	X			
21				X
22	X			
23	X			
24	X			
25			X	
26			X	
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31		X		
32		X		
33	X			
34	X			
35				X
36	X			
37		X		
38	X			
39	X			
40	X			

41	X			
42		X		
43	X			
44	X			
45			X	
46	X			
47		X		
48		X		
49	X			
50	X			
51	X			
52		X		
53		X		
54	X			
55	X			
56		X		
57	X			
58		X		
59	X			
60				X
61	X			
62		X		
63	X			
64	X			
65			X	
66	X			
67		X		
68	X			
69			X	
70		X		
71	X			
72			X	
73	X			
74	X			
75	X			
76	X			
77		X		
78		X		
79	X			
80	X			
81		X		
82			X	
84	X			
83		X		
85	X			

86		X		
87	X			
88	X			
89	X			
90	X			
91	X			
92	X			
93	X			
94	X			
95	X			
96			X	
97	X			
98		X		
99	X			
100	X			
TOTAL	63	24	10	3

#2 ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1			X	
2		X		
3	X			
4		X		
5	X			
6			X	
7	X			
8			X	
9				X
10		X		
11			X	
12	X			
13		X		
14			X	
15			X	
16	X			
17		X		
18	X			
19			X	
20	X			
21		X		
22				X
23	X			
24		X		
25		X		

26			X	
27	X			
28		X		
29			X	
30			X	
31		X		
32				X
33	X			
34			X	
35				X
36	X			
37			X	
38				X
39			X	
40	X			
41			X	
42		X		
43		X		
44			X	
45				X
46	X			
47			X	
48		X		
49				X
50			X	
51			X	
52	X			
53				X
54		X		
55			X	
56				X
57				X
58				X
59		X		
60			X	
61				X
62	X			
63				X
64	X			
65			X	
66		X		
67			X	
68				X
69	X			
70				X

71		X		
72	X			
73			X	
74	X			
75				X
76				X
77	X			
78				X
79			X	
80	X			
81				X
82		X		
84			X	
83				X
85	X			
86				X
87		X		
88	X			
89			X	
90				X
91	X			
92		X		
93				X
94			X	
95		X		
96			X	
97				X
98			X	
99				
100		X		X
TOTAL	24	22	29	25

PREGUNTA #3 ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa, cuando hago un trabajo bien hecho?

PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1				X
2				X
3				X
4				X
5		X		
6				X
7	X			
8				X
9		X		
10		X		

11				X
12		X		
13				X
14				X
15		X		
16		X		
17				X
18			X	
19			X	
20		X		
21				X
22				X
23	X			
24				X
25				X
26				X
27		X		
28			X	
29				X
30				X
31	X			
32				X
33			X	
34		X		
35				X
36		X		
37			X	
38				X
39				X
40			X	
41	X			
42				X
43		X		
44	X			
45				X
46			X	
47				X
48				X
49		X		
50	X			
51				X
52			X	
53				X
54				X
55	X			

56				X
57			X	
58			X	
59				X
60				X
61	X			
62				X
63				X
64		X		
65			X	
66				X
67		X		
68		X		
69				X
70			X	
71		X		
72				X
73			X	
74			X	
75				X
76	X			
77			X	
78				X
79			X	
80		X		
81				X
82				X
84				X
83				X
85			X	
86			X	
87				X
88				X
89				X
90				X
91				X
92				X
93			X	
94				X
95				X
96			X	
97		X		
98				X

99				X
100			X	
TOTAL	9	18	21	52

PREGUNTA #4 ¿Me gusta el trabajo que realizo actualmente?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1	X			
2	X			
3	X			
4		X		
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9		X		
10			X	
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19		X		
20	X			
21		X		
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
26	X			
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			
32	X			
33			X	
34	X			
35	X			
36	X			
37	X			
38	X			

39		X		
40	X			
41	X			
42	X			
43	X			
44	X			
45		X		
46	X			
47	X			
48	X			
49	X			
50	X			
51			X	
52	X			
53	X			
54	X			
55	X			
56	X			
57		X		
58	X			
59	X			
60	X			
61	X			
62	X			
63	X			
64	X			
65	X			
66	X			
67	X			
68	X			
69	X			
70		X		
71	X			
72	X			
73		X		
74	X			
75	X			
76	X			
77	X			
78	X			
79	X			
80	X			
81	X			
82	X			
84	X			

83	X			
85	X			
86	X			
87	X			
88	X			
89	X			
90			X	
91	X			
92				
93	X	X		
94	X			
95	X			
96	X			
97	X			
98	X			
99	X			
100	X			
TOTAL	86	10	4	0

PREGUNTA #5 ¿Me siento con ánimos y energías para realizar adecuadamente mi trabajo?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6		X		
7	X			
8	X			
9		X		
10	X			
11	X			
12		X		
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17		X		
18			X	
19	X			
20		X		
21	X			
22	X			
23		X		

24	X			
25		X		
26	X			
27	X			
28	X			
29			X	
30		X		
31	X			
32	X			
33	X			
34	X			
35	X			
36		X		
37	X			
38		X		
39	X			
40		X		
41	X			
42		X		
43	X			
44	X			
45	X			
46	X			
47			X	
48	X			
49	X			
50	X			
51		X		
52	X			
53		X		
54	X			
55	X			
56		X		
57	X			
58		X		
59		X		
60	X			
61	X			
62			X	
63	X			
64		X		
65	X			
66	X			
67	X			
68		X		

69		X		
70	X			
71	X			
72		X		
73		X		
74	X			
75	X			
76	X			
77			X	
78	X			
79		X		
80	X			
81		X		
82		X		
84	X			
83	X			
85		X		
86		X		
87	X			
88	X			
89		X		
90	X			
91			X	
92	X			
93		X		
94	X			
95	X			
96		X		
97	X			
98		X		
99	X			
100	X			
TOTAL	63	31	6	0

PREGUNTA #6 ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1	X			
2		X		
3			X	
4	X			
5		X		
6			X	
7	X			
8		X		

9		X		
10	X			
11	X			
12		X		
13		X		
14	X			
15			X	
16		X		
17	X			
18		X		
19		X		
20		X		
21	X			
22	X			
23		X		
24		X		
25		X		
26	X			
27		X		
28	X			
29		X		
30		X		
31		X		
32	X			
33		X		
34				X
35		X		
36	X			
37		X		
38			X	
39		X		
40	X			
41			X	
42		X		
43			X	
44			X	
45	X			
46		X		
47		X		
48		X		
49	X			
50			X	
51		X		
52	X			
53			X	

54		X		
55	X			
56			X	
57		X		
58	X			
59		X		
60		X		
61	X			
62			X	
63		X		
64	X			
65	X			
66			X	
67		X		
68	X			
69			X	
70	X			
71		X		
72		X		
73	X			
74	X			
75				X
76		X		
77	X			
78	X			
79		X		
80			X	
81			X	
82		X		
84	X			
83		X		
85			X	
86			X	
87			X	
88		X		
89	X			
90		X		
91			X	
92		X		
93		X		
94			X	
95		X		
96			X	
97		X		
98				X

99		X		
100		X		
TOTAL	30	46	21	3

PREGUNTA #7 ¿Considero que los trabajos que desempeño están acorde a mis capacidades?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1	X			
2	X			
3		X		
4	X			
5		X		
6	X			
7	X			
8			X	
9	X			
10	X			
11		X		
12	X			
13	X			
14		X		
15		X		
16	X			
17			X	
18		X		
19	X			
20	X			
21	X			
22		X		
23	X			
24	X			
25			X	
26	X			
27		X		
28	X			
29	X			
30	X			
31			X	
32	X			
33		X		
34	X			
35	X			
36		X		
37	X			
38	X			

39	X			
40			X	
41	X			
42	X			
43	X			
44		X		
45	X			
46	X			
47	X			
48	X			
49	X			
50	X			
51		X		
52	X			
53	X			
54		X		
55	X			
56	X			
57		X		
58	X			
59	X			
60			X	
61	X			
62	X			
63	X			
64		X		
65	X			
66	X			
67	X			
68	X			
69			X	
70		X		
71	X			
72			X	
73	X			
74			X	
75	X			
76	X			
77		X		
78	X			
79		X		
80			X	
81		X		
82	X			
84	X			

83	X			
85	X			
86	X			
87	X			
88	X			
89	X			
90		X		
91			X	
92	X			
93	X			
94			X	
95	X			
96		X		
97			X	
98	X			
99	X			
100	X			
TOTAL	66	21	13	0

Pregunta #8 ¿Me siento satisfecho por qué he podido contribuir en el trabajo que realizo actualmente?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1	X			
2	X			
3	X			
4		X		
5	X			
6	X			
7		X		
8	X			
9		X		
10	X			
11	X			
12	X			
13		X		
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22		X		
23	X			

24	X			
25				
26	X			
27		X		
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			
32	X			
33	X			
34	X			
35	X			
36		X		
37	X			
38	X			
39	X			
40	X			
41		X		
42	X			
43		X		
44	X			
45	X			
46		X		
47	X			
48	X			
49	X			
50	X			
51	X			
52	X			
53	X			
54		X		
55	X			
56	X			
57	X			
58		X		
59	X			
60	X			
61	X			
62		X		
63	X			
64	X			
65	X			
66		X		
67	X			
68	X			

69		X		
70	X			
71	X			
72	X			
73	X			
74	X			
75		X		
76	X			
77	X			
78	X			
79	X			
80		X		
81	X			
82	X			
84	X			
83	X			
85	X			
86		X		
87	X			
88	X			
89	X			
90	X			
91	X			
92		X		
93	X			
94	X			
95	X			
96	X			
97	X			
98	X			
99	X			
100	X			
TOTAL	81	19	0	0

PREGUNTA #9 ¿Cree que el fuerza que usted pone en su trabajo está acorde con el salario que recibe?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1			X	
2	X			
3	X			
4		X		
5				X
6	X			
7			X	
8				X

9		X		
10	X			
11			X	
12				X
13		X		
14	X			
15				X
16			X	
17				X
18	X			
19				X
20		X		
21			X	
22	X			
23		X		
24				X
25		X		
26	X			
27		X		
28	X			
29				X
30	X			
31		X		
32	X			
33			X	
34				X
35	X			
36		X		
37			X	
38		X		
39	X			
40				X
41			X	
42		X		
43	X			
44				X
45		X		
46				X
47	X			
48				X
49				X
50		X		
51	X			
52			X	
53				X

54		X		
55	X			
56				X
57				X
58			X	
59		X		
60	X			
61				X
62		X		
63	X			
64			X	
65		X		
66	X			
67				X
68		X		
69				X
70	X			
71		X		
72			X	
73	X			
74				X
75			X	
76		X		
77	X			
78		X		
79			X	
80	X			
81				X
82		X		
84	X			
83	X			
85		X		
86			X	
87			X	
88		X		
89	X			
90		X		
91				X
92			X	
93				X
94		X		
95	X			
96			X	
97				X
98		X		

99			X	
100		X		
TOTAL	28	28	19	25

PREGUNTA #10 ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1	X			
2	X			
3	X			
4		X		
5	X			
6	X			
7	X			
8		X		
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X	X		
17	X			
18	X			
19	X			
20		X		
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
26		X		
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			
32	X			
33	X			
34		X		
35	X			
36	X			
37	X			
38			X	

39	X			
40	X			
41	X			
42	X			
43		X		
44	X			
45	X			
46	X			
47	X			
48	X			
49	X			
50	X			
51	X			
52	X			
53		X		
54	X			
55	X			
56	X			
57	X			
58	X			
59		X		
60	X			
61	X			
62	X			
63	X			
64		X		
65	X			
66	X			
67	X			
68		X		
69	X			
70	X			
71		X		
72	X			
73	X			
74	X			
75	X			
76	X			
77	X			
78		X		
79	X			
80	X			
81	X			
82	X			
84	X			

83	X			
85		X		
86	X			
87	X			
88	X			
89	X			
90	X			
91	X			
92		X		
93	X			
94	X			
95	X			
96	X			
97	X			
98	X			
99	X			
100	X			
TOTAL	85	14	1	0

#11 ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11		X		
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20		X		
21	X			
22	X			
23	X			

24	X			
25	X			
26	X			
27		X		
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			
32	X			
33	X			
34		X		
35	X			
36	X			
37	X			
38	X			
39	X			
40	X			
41	X			
42	X			
43	X			
44	X			
45		X		
46	X			
47	X			
48	X			
49	X			
50	X			
51	X			
52	X			
53	X			
54		X		
55	X			
56	X			
57	X			
58	X			
59	X			
60	X			
61	X			
62	X			
63	X			
64	X			
65		X		
66	X			
67	X			
68	X			

69	X			
70	X			
71	X			
72	X			
73	X			
74	X			
75	X			
76	X			
77	X			
78	X			
79		X		
80	X			
81	X			
82	X			
84	X			
83	X			
85	X			
86		X		
87	X			
88	X			
89	X			
90	X			
91	X			
92	X			
93	X			
94	X			
95	X			
96	X			
97		X		
98	X			
99	X			
100	X			
TOTAL	90	10	0	0

PREGUNTA #12 ¿Me siento satisfecho con el tipo de capacitaciones que he recibido?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1			X	
2			X	
3				X
4	X			
5		X		
6			X	
7			X	
8	X			

9				X
10			X	
11			X	
12	X			
13			X	
14		X		
15			X	
16	X			
17	X			
18				X
19		X		
20	X			
21			X	
22	X			
23			X	
24	X			
25	X			
26				X
27		X		
28			X	
29				X
30	X			
31		X		
32			X	
33			X	
34	X			
35			X	
36		X		
37				X
38	X			
39			X	
40			X	
41	X			
42		X		
43				X
44			X	
45			X	
46	X			
47			X	
48			X	
49		X		
50	X			
51				X
52	X			
53			X	

54			X	
55	X			
56			X	
57			X	
58	X			
59				X
60		X		
61			X	
62			X	
63				X
64			X	
65	X			
66		X		
67	X			
68	X			
69				X
70			X	
71			X	
72		X		
73			X	
74	X			
75				X
76		X		
77	X			
78			X	
79			X	
80			X	
81			X	
82		X		
84	X			
83			X	
85			X	
86			X	
87		X		
88	X			
89			X	
90				X
91			X	
92		X		
93	X			
94			X	
95			X	
96			X	
97	X			
98		X		

99			X	
100	X			
TOTAL	28	16	43	13

PREGUNTA #13 ¿Recibo capacitaciones que me motivan a seguir laborando en la institución?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1			X	
2			X	
3		X		
4				X
5	X			
6				X
7			X	
8		X		
9	X			
10			X	
11			X	
12			X	
13		X		
14	X			
15				X
16			X	
17		X		
18	X			
19			X	
20			X	
21		X		
22			X	
23				X
24		X		
25			X	
26	X			
27			X	
28			X	
29		X		
30				X
31	X			
32			X	
33			X	
34				X
35		X		
36			X	
37			X	
38			X	

39				X
40		X		
41	X			
42			X	
43				X
44		X		
45			X	
46			X	
47		X		
48	X			
49			X	
50			X	
51				X
52	X			
53		X		
54			X	
55			X	
56				X
57	X			
58			X	
59		X		
60			X	
61			X	
62	X			
63			X	
64			X	
65			X	
66		X		
67	X			
68				X
69			X	
70			X	
71	X			
72			X	
73			X	
74			X	
75			X	
76		X		
77				X
78	X			
79			X	
80			X	
81			X	
82			X	
84			X	

83	X			
85			X	
86			X	
87			X	
88			X	
89	X			
90				X
91			X	
92			X	
93		X		
94			X	
95			X	
96	X			
97			X	
98			X	
99		X		
100			X	
TOTAL	17	16	55	12

PREGUNTA #14 ¿Recibo capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes en mi puesto de trabajo?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1			X	
2		X		
3			X	
4			X	
5	X			
6		X		
7			X	
8				X
9			X	
10		X		
11	X			
12			X	
13			X	
14			X	
15		X		
16	X			
17			X	
18				X
19			X	
20		X		
21	X			
22			X	
23				X

24			X	
25		X		
26		X		
27	X			
28			X	
29		X		
30			X	
31			X	
32				X
33		X		
34			X	
35			X	
36	X			
37		X		
38			X	
39			X	
40				X
41		X		
42	X			
43			X	
44			X	
45			X	
46		X		
47				X
48			X	
49	X			
50		X		
51			X	
52			X	
53			X	
54		X		
55	X			
56			X	
57			X	
58		X		
59			X	
60			X	
61				X
62			X	
63		X		
64	X			
65			X	
66			X	
67			X	
68				X

69		X		
70			X	
71			X	
72	X			
73				X
74			X	
75		X		
76			X	
77			X	
78	X			
79			X	
80		X		
81				X
82			X	
84			X	
83		X		
85			X	
86				X
87			X	
88	X			
89			X	
90			X	
91		X		
92			X	
93			X	
94			X	
95		X		
96			X	
97				X
98		X		
99			X	
100			X	
TOTAL	13	23	52	12

PREGUNTA #15 ¿Las capacitaciones recibidas son dinámicas y con contenidos actualizados?				
PARTICIPANTE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1		X		
2				X
3			X	
4		X		
5			X	
6	X			
7			X	
8		X		

9				X
10			X	
11			X	
12			X	
13		X		
14	X			
15				X
16			X	
17	X			
18			X	
19		X		
20	X			
21				X
22			X	
23		X		
24			X	
25			X	
26	X			
27				X
28		X		
29			X	
30	X			
31		X		
32				X
33			X	
34			X	
35		X		
36		X		
37	X			
38			X	
39			X	
40		X		
41	X			
42				X
43			X	
44		X		
45			X	
46	X			
47		X		
48			X	
49				X
50			X	
51		X		
52			X	
53			X	

54				X
55		X		
56			X	
57			X	
58				X
59		X		
60			X	
61	X			
62			X	
63		X		
64	X			
65				X
66		X		
67			X	
68			X	
69	X			
70		X		
71	X			
72				X
73				X
74			X	
75			X	
76		X		
77	X			
78			X	
79			X	
80		X		
81	X			
82			X	
84			X	
83		X		
85	X			
86				X
87		X		
88			X	
89		X		
90	X			
91			X	
92				X
93		X		
94			X	
95	X			
96		X		
97			X	
98				X

99		X		
100	X			
TOTAL	19	27	38	16

Datos Generales de las Entrevistas

Unidad de Salud de San Jacinto			
Sujeto	Sexo	Edad	Cargo
1	M	26	Lic. en enfermería
2	M	60	Inspector de saneamiento
3	F	46	Médico
4	F	65	Archivista
5	F	38	Auxiliar de farmacia
6	M	30	Inspector
7	F	48	Secretaria

Unidad de Salud Barrios			
Sujeto	Sexo	Edad	Cargo
1	F	49	Médico
2	F	23	Administrativo
3	F	51	Laboratorio clínico
4	F	43	Auxiliar administrativo
5	F	47	Enfermera comunitaria
6	F	52	Inspectora

Unidad de Salud de Mejicanos			
Sujeto	Sexo	Edad	Cargo
1	F	36	Oftalmóloga
2	F	41	Pediatra
3	F	43	Laboratorio clínico
4	F	40	Digitadora
5	F	45	Archivo
6	F	53	Psicóloga
7	F	31	Fisioterapista

Unidad de Salud de San Miguelito			
Sujeto	Sexo	Edad	Cargo
1	F	48	Enfermera comunitaria
2	M	25	Promotor
3	F	59	Auxiliar de enfermería
4	F	44	Laboratorio clínico
5	M	46	Auxiliar de farmacia
6	F	-	-
7	F	52	Radiología

Cuadro de vaciado, de entrevistas a empleados del Ministerio de Salud, Región de Salud Metropolitana.

Pregunta	Sujetos	Respuestas
1- ¿Qué tanto le agrada el trabajo que realiza en la institución?	1	Sí, le agrada mucho
	2	Bastante
	3	Muchísimo
	4	Le gusta mucho
	5	Bastante
	6	Bastante
	7	Excelente
	8	Mucho porque le gusta
	9	Le gusta mucho
	10	Bastante y muy realizado
	11	Mucho porque es su área
	12	Le agrada
	13	Bastante
	14	Me gusta mucho
	15	Muy bien
	16	Bastante
	17	Me gusta
	18	Si me gusta
	19	Muy poco
	20	Si me gusta
	21	Le encanta
	22	Le encanta
	23	Bastante me gusta
	24	Excelente
	25	Mucho le encanta
	26	Bastante
27	Mucho	

2- ¿Cómo es la relación con su jefe y con todo el	1	Es excelente, se lleva bien con todos
	2	Con el jefe bastante bien y con el personal siempre existen discrepancias
	3	Excelente clima laboral

personal en su área de trabajo?	4	Bastante bien se puede conciliar el carácter con el jefe
	5	Bien con el noventa porciento
	6	Bien todo está bien no tengo problemas con nadie
	7	Excelente
	8	Buena en la jefatura son accesibles cuando se necesita, las relaciones con los compañeros son cordiales.
	9	Buenas en ambas áreas
	10	Trato de llevarme bien con ellas
	11	Excelente una comunicación bien flexible.
	12	Excelente.
	13	Muy buena y con los compañeros excelente.
	14	Buena somos poquitos y nos llevamos bien.
	15	Bueno.
	16	Buena relación.
	17	Buena la jefatura es accesible, las relaciones con los compañeros son cordiales.
	18	Todos nos llevamos bien es un buen grupo de trabajo
	19	Más o menos
	20	Bien, porque trato de llevarme bien con todos
	21	Bien buenas relaciones
	22	Con el jefe hay discrepancias pero no dificultad de trabajo
	23	Excelente
	24	Buena porque hay armonía entre nosotros
	25	Muy buena, es mi segundo hogar
	26	Bien con todos
	27	Bueno con el jefe y los compañeros

3- Según las habilidades y conocimientos que usted posee, ¿se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?

1	Sí, no es lo que estudió pero al ser capacitado, le ha ido gustando.
2	Si, puedo poner en práctica los conocimientos de mi formación a lo largo de los años
3	Si, se le prepara para atención y se atiende en todo curso de vida.
4	Sí, siempre me ha gustado hacer lo mejor para el paciente y la institución.
5	Sí, tengo conocimiento de lo que hago y aquí he aprendido las habilidades, me siento completa.
6	Sí, me gusta lo que hago
7	Si, los mismos pacientes se lo dicen, se lo hacen ver.
8	Si, logra rehabilitar al paciente
9	Si, siento que brindo el servicio a la gente y ayudo con lo que me toca
10	Sí, tenemos todo el material para realizar el trabajo y los conocimientos
11	No, su carrera no la está poniendo en práctica
12	Sí, pero sé que puedo dar mucho más, me están desperdiciando.
13	Sí, se siente satisfecho.
14	Si, siento que estoy poniendo en práctica lo que he aprendido
15	Si, ha recibido muchas capacitaciones que le han ayudado
16	Sí, me siento que lo desempeño de la mejor manera
17	Si, comparto conocimiento y también lo recibo
18	Si, ya tomó un poquito más de experiencia
19	Si, puedo poner en práctica toda mi experiencia y poder desarrollar y de esta forma brinda servicio oportuno de calidad y con calidez
20	Si, le gusta lo que hace
21	Si, ha estudiado otras cosas que le ayudan
22	No, siempre hay cosas como debilidades, nunca se sabe todo
23	Si.
24	Si, lo realiza con facilidad y no tiene inconveniente en atender a lo que se necesita.
25	Si, siento que aplico lo que he aprendido y conocimientos
26	Si, le gusta lo que hace
27	Si, se aporta con lo que uno necesita

<p>4. ¿Considera que su área de trabajo posee el equipo y los recursos materiales necesarios para cumplir con los objetivos establecidos?</p>	1	No cuenta con todas las herramientas
	2	Si, por que es indispensable para realizar el día a día.
	3	No, todos solo un quince porciento
	4	No, se carecen de muchas cosas
	5	En lo material no, pero equipo sí, ya que el material y muebles hacen falta, (no tenemos sillas)
	6	Si hay medicamento en un buen porcentaje, igual el equipo que se necesita.
	7	Un poco deficiente, en un 80 por ciento hay y lo demás hace falta
	8	No, hacen faltan muchos instrumentos para llevar a cabo el trabajo y faltan medicamentos.
	9	Sí, hay de todo.
	10	Si, por que tratan de dar los instrumentos para examinar los pacientitos y lo que no hay, lo lleva el médico.
	11	No, no hay mantenimiento de máquinas, no hay sillas adecuadas, agua, ni papel higiénico.
	12	No, porque me costó que trajeran los archiveros.
	13	No, el ministerio no cuenta con recursos y papelería
	14	En esta área sí, pero cuando nos rotan hace falta material.
	15	Casi siempre un 80 por ciento.
	16	No, todos los recursos a veces se tienen que buscar por sus propios medios.
	17	Si, en la demanda que hay, aunque a veces se termina.
	18	Falta poco el aire acondicionado, fajas etc.
	19	Se cuenta con los instrumentos necesarios, no con el equipo. Pero la procesadora tiene fuga.
	20	No, se reúnen las condiciones, los asientos no son ergonómicos, no se hace limpieza.
	21	Se hacen evaluaciones de lo que falta, pero no se toman en cuenta.
	22	No, tienen papel y suficiente material para hacer el trabajo como se debe.
	23	Si tenemos abastecimiento de lo que se necesita,
	24	No, estamos escasos de papelería y las maquinas necesitan mantenimiento.
	25	Quizás no, en las áreas siempre hay falta de insumos.
	26	No
27	Sí, porque tenemos todo el equipo y material para atender al usuario.	

<p>5¿Qué tan importante es el trabajo que usted desempeña en la institución?</p>	1	Muy importante ya que es el encargado de la vigilancia.
	2	Muy importante porque el paciente necesita el medicamento, y la farmacia es primordial.
	3	Es importante porque yo me siento satisfecho, me gusta ser responsable y atenderlos bien.
	4	Muy importante son personal de choque con el usuario (contacto directo).
	5	Es importantísimo, hace valer su derecho a la salud.
	6	Mucho ya que se brinda a la población que lo requieran y va acorde a la ética profesional.
	7	Siempre se está involucrando a la salud de las persona, por lo tanto es muy importante dentro de la institución.
	8	Muy importante porque trata a personas con diabetes, hipertensión y emergencias.
	9	Muy importante porque los saca de crisis y los inserta a la vida laboral.
	10	Es con la niñez que es el futuro de nosotros, estamos vigilando el crecimiento, desarrollo, inmunización, visita domiciliar, etc.
	11	Es importante porque de aquí saca el diagnostico el médico.
	12	Muy importante porque es información legal del paciente.
	13	Si todo trabajo es importante y aquí el área es importante, se resguarda todo el historial laboral de cada persona.
	14	Es importante porque puede cambiar.
	15	Es importante porque trata de sacar adelante los programas que MINSAL echa a andar.
	16	Muy vital por tener contacto con las personas.
	17	Se le ayuda mucho al usuario en todos los aspectos.
	18	Es muy importante porque sirve de herramienta diagnostica del médico y es oportuno.
	19	Porque son la punta de lanza por el acercamiento del usuario.
	20	Es bien importante.
	21	Muy importante porque somos de apoyo al diagnóstico y se puede dar cuando se tiene examen a tiempo.
	22	Muy importante, trata con la salud de las demás personas.
	23	Es importante porque trata de la asistencia y permisos.
	24	Si porque se trabaja con las personas y su vida.
	25	Mucho ya que se realiza la preparación de expedientes.
	26	Bastante importante, porque nosotros somos el primer eslabón para que el paciente reciba una atención.
	27	Muy importante ya que se le ayuda a toda la población.

<p>6 En los últimos doce meses ¿a cuántas capacitaciones, seminarios o cursos, programados por la institución ha asistido?</p>	1	Ninguno.
	2	Uno por mes, doce veces.
	3	Uno por mes.
	4	Ninguno.
	5	Una capacitación.
	6	Cuatro capacitaciones.
	7	Tres capacitaciones.
	8	Una capacitación.
	9	Ninguna.
	10	Dos trimestrales.
	11	Dos capacitaciones.
	12	Ninguna.
	13	Ninguna.
	14	Una capacitación.
	15	Ninguna.
	16	Tres capacitaciones.
	17	Una capacitación.
	18	Ninguna.
	19	Ocho capacitaciones.(promotor de salud)
	20	Cuatro capacitaciones.(enfermera)
	21	Solo reuniones.
	22	Una capacitación.
	23	Cuatro capacitaciones (laboratorio)
	24	Ninguna.
	25	Una por mes(enfermera)
	26	Ninguna.
	27	Ninguna.

<p>7 ¿Se cuenta con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación en la institución?</p>	1	No
	2	Mensual
	3	Programan un plan anual.
	4	Si hay pero no con todos.
	5	Si depende de la división.
	6	Si semestral.
	7	Si existe.
	8	No
	9	No sabe
	10	Trimestral.
	11	Un programa anual.
	12	No para todas las áreas.
	13	Si hay pero no nos han convocado a ninguna.
	14	Si pero ha ido solo a una.
	15	No, para todas las áreas.
	16	Si hay programa.
	17	Si pero no para su área (farmacia)
	18	Si cada dos meses.
	19	Trimestral.
	20	Trimestral.
	21	Si es mensual.
	22	Es solo procedimientos.
	23	No.
	24	Si cada dos meses.
	25	No.
	26	Mensual.
	27	Uno mensual por parte del jefe, no de la institución.

<p>8¿Cómo evalúa el trabajo del departamento RR.HH. en cuanto a atender las consultas o necesidades de los empleados?</p>	1	Accesible en cuanto a documentación y permisos.
	2	Regular.
	3	Muy buena.
	4	No hay un contacto directo.
	5	Cualquier consulta o necesidad, la hacen con el jefe de área.
	6	Regular.
	7	No hay un contacto directo.
	8	Muy bueno.(a ella siempre le han resuelto sus consultas)
	9	Se resuelve.
	10	Bueno(porque atienden con prontitud)
	11	No tienen mucho contacto con ellos.
	12	Regular, (no saben atender a los empleados)
	13	Si, se trata de atender a menor brevedad posible.
	14	No hay apoyo.
	15	Muy bueno (rápido dan consulta y respuesta)
	16	Buena atención.
	17	La comunicación es burocrática.
	18	Casi no tratan con ellos.
	19	Regular, no es tan bueno(si escuchan pero no actúan)
	20	Muy bueno, (aunque siempre se entiende con el jefe inmediato)
	21	Cuando ha llegado lo atienden, pero cuesta mucho.
	22	Ajenos totalmente, mejor se quedan callados.
	23	Bueno, porque en el momento se trata de dar respuesta.
	24	Bien, si nos ayudan.
	25	Más o menos, no hay disponibilidad de tiempo.
	26	No ha tenido ninguna necesidad, no podría opinar.
	27	Regular, no se atiende con la brevedad posible.

<p>9 ¿De qué forma, le reconoce su jefe inmediato el buen desempeño que usted realiza en su área?</p>	1	A través de evaluaciones y reconocimiento verbal.
	2	Notas de motivación cuando se presentan las circunstancias.
	3	En reuniones.
	4	Por medio de evaluaciones.
	5	Se les felicita verbalmente en reuniones y evaluaciones.
	6	Verbalmente.
	7	Reconocimiento verbal en reuniones.
	8	De ninguna forma.
	9	De forma Verbal.
	10	Mediante una evaluación semestral y es tomado en cuenta para el escalafón.
	11	Aquí no hay motivación alguna.
	12	De ninguna forma.
	13	No se reconoce el trabajo, pero el error rápido lo encuentran.
	14	Verbalmente, lo dicen en grupo y mediante evaluaciones.
	15	Por medio de la evaluación que se hace cada seis meses.
	16	Felicitándole, evaluación excelente.
	17	De forma verbal hay apoyo.
	18	Diciéndoles acerca de los resultados de control de calidad, de cómo han salido.
	19	A través del apoyo por parte de la jefatura, verbalmente y a veces obsequios, estímulos.
	20	Los motivan de forma verbal y a veces realizan convivios con los compañeros.
	21	Los estimulan verbalmente y en reuniones da pequeños estímulos.
	22	Evaluaciones, notas de felicitación.
	23	Felicitándole cuando se mandan a tiempo los informes.
	24	Les da premios y se celebra el cumpleaños de cada uno.
	25	De forma verbal y en ocasiones se realizan convivios.
	26	Evaluación de desempeño y verbalmente.
	27	Verbalmente en reuniones.

<p>10 ¿Cómo evalúa el ambiente físico, en su área de trabajo? (limpieza, orden, iluminación, ventilación, etc.)</p>	1	Muy caluroso, no hay ventilación(el espacio es normal)
	2	Esta bastante bien (Lic. en enfermería)
	3	Excelente (médico).
	4	Malo en cuanto a ventilación
	5	Está bien.
	6	Bastante bien.
	7	Muy bien y aceptable, solo que no hay ventilación.
	8	Muy buena.
	9	Está bien.
	10	Aceptable, ventilación no hay mucha y poca limpieza.
	11	Pendiente de limpieza por este día.
	12	Solo iluminación es buena, limpieza y ventilación es muy mala.
	13	Limpieza más o menos, el orden no le gusta
	14	Limpieza mala.
	15	Bien ya que por el área es diferente a las demás(jefe de radiología)
	16	Hay bastantes mejoras.
	17	Ventilación algo mal y poco espacio.
	18	Hace falta luz y ventilación no es muy buena.
	19	Regular, en cuanto a la limpieza ya que muchas veces a ella le toca limpiar.
	20	Entre todos realizamos la limpieza y están pendientes del orden para trabajar bien, la ventilación es mala.
	21	Esta ventilado, pero han fallado en la ubicación adecuada (baño)
	22	Malo es un infierno.
	23	Limpieza mala
	24	Todo es bueno.
	25	Muy mal limpieza y la ventilación, es un lugar muy pequeño y estrecho. Problema con la ventilación y limpieza falta mucho
	26	En la ventilación tenemos problemas y en limpieza falta mucho ya que solo una vez al día.
	27	Malo en ventilación y limpieza.

<p>11 ¿Se han cumplido sus expectativas al estar laborando en esta institución?</p>	1	No, esta exactamente en el área que estudió.
	2	A parte de cumplir con los objetivos, comienzan a tener la oportunidad de ejemplificar la teoría y la práctica.
	3	Desarrolla su profesión y cumple con las necesidades familiares.
	4	Nada.
	5	Gracias a Dios siempre laborando en esta institución.
	6	No todos, pero un ochenta por ciento.
	7	Le gusta lo que hace.
	8	No existe apoyo, para realizar de una manera más adecuada su trabajo.
	9	Cuenta con los recursos.
	10	Desempeña y desarrolla su trabajo que le gusta y ayuda a la población de su área.
	11	El ambiente laboral que hay.
	12	No ha tenido oportunidad de ascenso.
	13	Tiene 26 años en la institución y si ha cumplido sus expectativas.
	14	Desarrolla sus capacidades y técnicas.
	15	Si, les dan la oportunidad de desarrollarse y no necesitan que les estén llamando la atención.
	16	Si, se siente bien y apoyado.
	17	Si, por el aprendizaje.
	18	Si, hace el trabajo de la mejor manera.
	19	Si, le gusta lo que hace y se siente muy satisfecha y motivada de ayudar a los demás
	20	No, ya que existe muchas limitaciones que no están a su alcance.
	21	Si, está en el lugar le agrada.
	22	Si, el objetivo de vida, pero las condiciones no ayudan.
	23	Está haciendo lo que le gusta y el ambiente laboral le gusta también.
	24	Si y no porque cuando solicitó traslado no se lo dieron.
	25	Desde que entro a la institución a la fecha ha observado una gran evolución.
	26	Se siente satisfecha con su trabajo, de lo contrario no estuviera aquí.
	27	Le gusta lo que hace.

<p>12 ¿Conoce usted sobre las oportunidades de ascenso que existen en la institución?</p>	1	Si
	2	No
	3	Si
	4	Nada
	5	Aquí no se puede ascender porque no hay otro puesto arriba.
	6	No
	7	Si
	8	No
	9	No
	10	No
	11	No hay y tampoco de aumento salarial.
	12	Si
	13	Si
	14	No
	15	No
	16	Quizás, pero para ella ya no.
	17	Es desconocido
	18	No
	19	Si y hay muchos
	20	Si
	21	Si, solo que hay que cumplir los requisitos.
	22	No
	23	No
	24	No
	25	No
	26	Si en el MINSAL
	27	No

<p style="text-align: center;">13¿Qué tan informados se les mantiene sobre la existencia de puestos vacantes en la institución?</p>	1	No existe de ninguna forma ese tipo de información, y cuando se dan cuenta las vacantes ya están ocupadas.
	2	Nada.
	3	No, ni está interesado.
	4	Nada.
	5	Regular, porque solo por política.
	6	Ninguna información.
	7	Como departamento, no tienen información exacta
	8	Ninguna
	9	No
	10	Nada de información y hay plazas que no son acorde al nivel académico.
	11	Pura información.
	12	No existe
	13	A mí no me informan nada
	14	No
	15	Nada
	16	Si, se informa a la región.
	17	No
	18	No hay información.
	19	No solo lo sabe la jefatura.
	20	No, existe ese tipo de información.
	21	No mucho nos informan.
	22	No.
	23	Aquí no se da, es solo en la región.
	24	No, solo a nivel de jefatura.
	25	Ninguno
	26	En dos oportunidades nada más ha recibido memorándum, pero de lo contrario no.
	27	Ninguna.

<p>14 ¿Cómo evalúa el entrenamiento que reciben los empleados al ingresar a la institución?</p>	1	Cuando entre todavía nos capacitaban, pero hoy en día ya no los capacitan.
	2	Deficiente porque no dan una buena inducción.
	3	Buena, un proceso sistematizado
	4	Nada
	5	No reciben entrenamiento.
	6	Bien, hacen una prueba
	7	Cuando ingrese hace 23 años era bueno, se recibía mucha capacitación, actualmente ya no se da.
	8	En cuanto a manejo de papelería bien, pero en cuanto a maquinaria no.
	9	Solo normativas y estuvo bien.
	10	Depende del área, pero en su área no hay entrenamiento.
	11	A veces los mandan, pero a veces ya van al puesto.
	12	No dan entrenamiento, ella no recibió.
	13	Si es bueno.
	14	Bueno.
	15	No sabe
	16	Si, ellos se ponen a la orden.
	17	Es muy poco, hablan de deberes y no mucho de derechos.
	18	El entrenamiento se hace cuando ya está en el área y el desempeño depende de sus capacidades
	19	Muy bueno
	20	El cuándo entró, no recibió ningún entrenamiento, pero actualmente se ha dado cuenta que si existe.
	21	Es un poco corto, no les enseñan lo suficiente para absorber los conocimientos.
	22	Muy mal.
	23	Bueno, porque cuando llega alguien nuevo se le da la orientación e inducción y explican lo que deben hacer
	24	Si es bueno, porque los examinan bastante y a la fecha los evalúan cada 3 meses.
	25	Cuando ella entró si fue buena, pero últimamente los que entran no están aptos para realizar su trabajo.
	26	Es muy bueno porque dan un mes de inducción en todas las áreas.
	27	Regular.

15 ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la institución?

1	Saneamiento básico, VIH, desechos, zoonosis, vectores, tratamiento de aguas, sustancias químicas.
2	Salud mental, conocimiento general sobre la institución, actualización de normativas, motivación.
3	Principales enfermedades, utilización de instrumentos, SAM
4	Nada
5	Solo de RR II y para las capacitaciones no la toman en cuenta.
6	Referente al área, almacenamiento de medicamento.
7	Salud ambiental, comités de seguridad y salud ocupacional, sistemas de salud integral, etc.
8	Salud en general o informativas pero ninguna de su área.
9	Seguridad e higiene ocupacional, capacitación de su área.
10	Salud mental, violencia intra familiar.
11	Primeros auxilios, VIH, salud mental, tuberculosis.
12	Atención y servicio al usuario, conocer cómo utilizar el nuevo sistema.
13	De RR HH y planillas.
14	RR HH, familias fuertes, seguridad ocupacional.
15	Admón., del área nada, desechos sólidos.
16	Archivo, como atender a los pacientes.
17	Paludismo, tuberculosis.
18	RR II, trabajo en equipo, sobre procedimientos.
19	Prevención de discapacidades prenatales, derechos de la salud, derechos humanos. Ética gubernamental, vaginosis, salud bucal, salud ambiental.
20	VIH, ayudando al bebe a respirar.
21	Zika, epidemias y cambios.
22	Retro alimentación de parte de RR HH.
23	VIH, PRS.
24	Normas técnicas del área, ética gubernamental, derechos y deberes de pacientes y empleados, nuevo sistema de información integral a pacientes
25	Protocolos de enfermería, indicadores de manejo de embarazadas.
26	Comité higiénico ocupacional.
27	De riesgos, estigmatización.

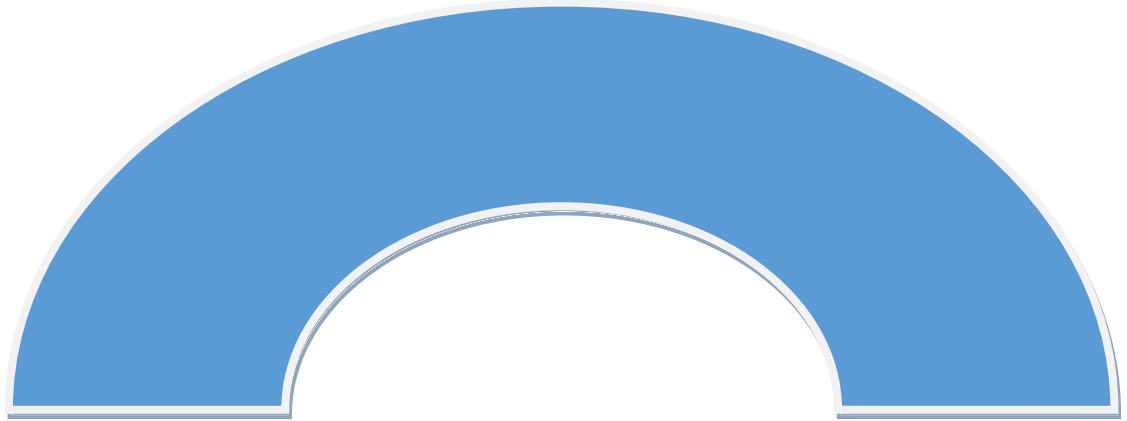
<p>16 ¿Cómo evalúa el desarrollo de las capacitaciones que ha recibido?</p>	1	Muy bien
	2	Buenas
	3	Excelente
	4	Muy buenas
	5	Bien
	6	Bastante bien
	7	Muy buenas.
	8	Buena.
	9	Excelentes
	10	Bien son completas.
	11	Bien, bonitas y han sido dinámicas.
	12	Muy buena
	13	Buena porque se han dado a entender
	14	Muy buenas.
	15	Muy buenas
	16	Son bonitas
	17	Han sido buenas y provechosas.
	18	Le parecen muy buenas.
	19	Le gusta mucho
	20	Muy bien preparadas.
	21	Buenas.
	22	No reciben capacitaciones.
	23	Excelente porque se aprende más.
	24	Excelente
	25	Muy buenas.
	26	Algunas veces quieren abarcar mucho en poco tiempo y son agotadoras.
	27	Regular ya que se da alguna información, papelería y no se pone en práctica.

<p>17 ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir por parte de la institución?</p>	1	Manejo de computadoras, programas de salud.
	2	Lo relacionado a salud física y salud mental.
	3	Científicos del área, trabajo en equipo y RR II,
	4	Cambio de trabajo.
	5	Informática, Software libre.
	6	Ninguna o computación más extensa.
	7	Talleres sobre ambiente laboral, en el área de trabajo estar actualizado.
	8	Profundizar sobre computación.
	9	Más sobre oftalmología.
	10	Más de psicoterapia.
	11	Informática, Ingles.
	12	Para tener buena relación con los usuarios, informática, ingles.
	13	Salud mental, Autocuido.
	14	Todo sobre salud mental, conocer los diferentes servicios de la institución (conocer otras áreas)
	15	Autocuido, autoestima, actualizar más en el puesto.
	16	Sobre test psicológicos.
	17	Lo concerniente a radiología
	18	Como atender al paciente.
	19	Liderazgo, cultura de paz.
	20	Hematología, lepra, gota gruesa, plasmodio, tuberculosis.
	21	Programas de TV pulmones, tuberculosis.
	22	Organización comunitaria, atención integral de las enfermedades prevalentes de la infancia.
	23	Embarazo, parto, puerperio.
	24	Tuberculosis, normas de tratamiento, enfermedades metabólicas, manejo de hojecida.
	25	Frotis de sangre periférica, bacteriología, sobre liderazgo, y trabajo en equipo.
	26	Atención de emergencia, atención de desastres.
	27	Sobre químicos, pozos artesanales.

<p>18 ¿Qué sugerencias puede dar, para mejorar el desarrollo de las capacitaciones?</p>	1	Todo esta excelente, que se conserve todo ello.
	2	Que se organicen y programen bien para que funcionen.
	3	Que se involucre a todo el personal, que no sean selectivos.
	4	Material de apoyo electrónico.
	5	Fortalecer trabajo en equipo, mejorar RR II, conocimiento específico de la ética personal.
	6	Que pongan al personal idóneo.
	7	Todo el desarrollo fue bueno
	8	Que se den las capacitaciones.
	9	No puedo dar sugerencias.
	10	Tomar en cuenta todo el personal
	11	La disponibilidad del personal, que no se deje mucha carga laboral antes de asistir a una.
	12	Que sean frecuentes, que sean más diversas y tener nuevas experiencias con compañeros de otra unidad.
	13	Que se tomen más en cuenta, horarios flexibles y programados con anticipación.
	14	No hay sugerencias.
	15	Que sean fuera de la institución (para no tener distracciones) que no se realicen de forma rápida.
	16	Que las sigan dando como siempre.
	17	Que sean más seguidas y más prácticas, no solo teoría.
	18	Que las convocatorias sean con tiempo, que las designaciones las haga RR HH.
	19	Que sean más frecuentes.
	20	Que se les tome en cuenta, cuando hay congresos.
	21	Que lo enseñado se lleve a la práctica, mejorar local, y más comodidad.
	22	Que sean llenas de contenido, metodología participativa.
	23	Que sean más frecuentes.
	24	Mínimo dos veces al año.
	25	Que sean planificadas y evaluadas.
	26	Sean más frecuentes.
	27	Que como fisioterapeutas se los tome más en cuenta.

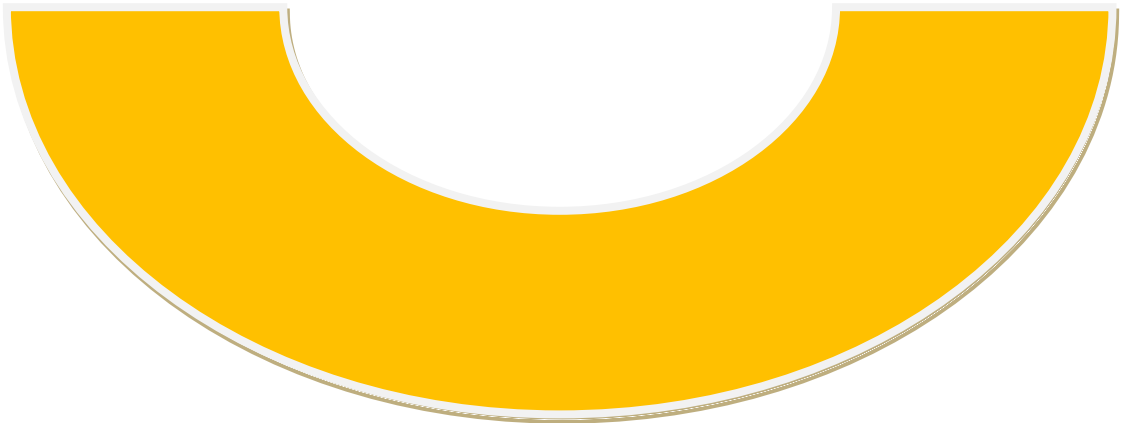
<p>19¿ Mencione algunos beneficios que ha obtenido a través de las capacitaciones que ha recibido en la institución?</p>	1	Ninguna para su profesión, solo conocer sobre el área que desempeña.
	2	Directamente no, el paciente obtuvo beneficios.
	3	Mayor capacidad de atención, mayor y mejor uso de habilidades.
	4	Más conocimiento técnico, autocuidado, atención al usuario.
	5	El conocimiento de tecnología del sistema en línea, mejorar actitud ante usuario, mejorar compañerismo
	6	A realizar el trabajo.
	7	Los que se puedan implementar con el paciente.
	8	Tener mayor conocimiento de los programas, compartir con los demás, saber educar a la población
	9	Ponerla en práctica, más conocimientos para un mejor desempeño.
	10	Mayor conocimiento, capacitación para aplicar programas, destrezas.
	11	Actualización, conocer al personal.
	12	Se ha sentido bien.
	13	Comunicación con los compañeros.
	14	Mejor desempeño en el trabajo, tener más amistades.
	15	La comunicación en administración, manejo del SIG.
	16	Ha aprendido bastante, se ha desarrollado.
	17	Mejoras de conducta.
	18	Saber lo que se hace (conocimiento teórico-práctico)
	19	Fortalecimiento de diferentes áreas ayuda al crecimiento personal.
	20	Los conocimientos que ponemos en práctica, despejan dudas, se actualizan.
	21	Se enriquecen conocimientos.
	22	Conocimientos.
	23	Nuevos conocimientos, ayuda a desenvolverse en el área de trabajo.
	24	Enriquecimiento de mi carrera.
	25	Romper barreras entre compañeros y mejorar la relación a moderar el carácter para atender pacientes.
	26	Conocimientos.
	27	Ayudar a compañeros para evitar accidentes laborales, ayudar a la población.

<p>20 ¿Se siente motivado y satisfecho de ser parte de esta institución y del puesto que desempeña? Si-No ¿porque?</p>	1	Si, motivado porque ayuda a toda la población y satisfecho por lograr sus metas aunque no sean al 100 %
	2	Si se siente agradecida.
	3	Si tiene 21 años de trabajo y sabe que desempeña bien su trabajo.
	4	Si le gusta mucho su trabajo, le satisface poder atender a los pacientes y haber logrado una buena relación entre compañeros.
	5	Si buenas RR II, le gusta lo que hace.
	6	Si le gusta lo que hace y el ambiente.
	7	Si en términos generales.
	8	Si satisfecha por estar laborando en el lugar en que fue formada.
	9	Si satisfecha, pero motivada no, tener escalafón eso si me motivó.
	10	Si le gusta el trabajo que hace.
	11	Si le gusta en general.
	12	Si hace lo que le gusta.
	13	Si hace lo que le gusta, la satisfacción de los pacientes le motiva.
	14	Trabaja porque se desempeña bien, insatisfecha de no avanzar durante casi 13 años.
	15	Mejora a través de conocimientos pero aspiras a más, no se toma en cuenta la experiencia, ni los conocimientos
	16	A pesar de limitaciones se logra el objetivo de concientizar a la población. Si le gusta y está satisfecha.
	17	Todo ser humano debe ser motivado para ser mejor.
	18	Pone en práctica su profesión.
	19	Desempeño de labores según lo que es.
	20	Le motiva el trabajo y el equipo de trabajo.
	21	Está en área comunitaria, puede compartir más con su familia.
	22	Le gusta ayudar, colaborar y cuidar a la comunidad.
	23	Si no me gustara, no seguiría en la institución.
	24	Le motiva el compañerismo, que cada quien tiene
	25	Puede proveer a su familia, le gusta lo que hace y el ambiente.
	26	Le gusta su trabajo y la oportunidad que ha tenido de dirigir el área.
	27	Siento que desempeño bien mis labores en cualquier área en la que estoy.



CARTAS DE

AUTORIZACIÓN





MINISTERIO DE SALUD
REGIÓN DE SALUD METROPOLITANA

MEMORÁNDUM

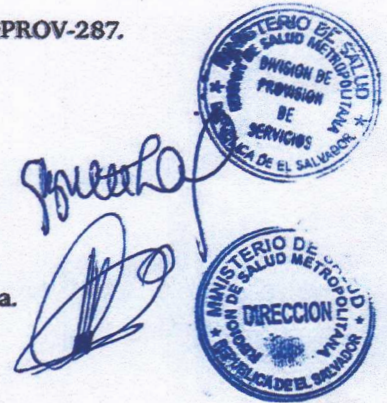
No. 2016-3000-DRSM-DPROV-287.

A: Coordinadores de SIBASI Centro y Sur.

De: Dra. Elsy Brizuela de Jiménez.
Coordinadora Provisión de Servicios de salud.

A Traves de: Dra. Nadia Patricia Rodríguez Villalta.
Directora Regional de salud del área Metropolitana.

Fecha: 4 de Mayo del 2016.



Motivo: Apoyo en proceso de investigación.

Sirva la presente para informarles que: Susana Elizabeth Campos Zetino, Carlos Alejandro Flores Morales y Claudia Margarita Martínez Garcia, estudiantes de ultimo año de la carrera de Psicología de la Universidad De El Salvador, han sido autorizados para efectuar investigación como parte de su proceso de graduación. El tema de la investigación es "La influencia que ejerce los procesos de capacitación en la motivación y satisfacción laboral de los empleados de la región metropolitana de salud del Ministerio de Salud".

En este contexto se les solicita su apoyo y colaboración pues tendrán que aplicar encuestas y entrevistas a técnicos de UCSF. Para lo cual se a elaborado el siguiente calendario de visitas, describiéndose el numero de instrumentos que se aplicaran :

1- Lunes 9 de mayo, de 8:00am a 12:00m, UCSF I Mejicanos, 25 encuestas y 7 entrevistas.

2- Miércoles 11 de mayo, de 8:00am a 12:00m, UCSF E San Jacinto, 25 encuestas y 7 entrevistas.

3- Jueves 12 de Mayo, de 8:00am a 12:00m, UCSF E San Miguelito, 25 encuestas y 7 entrevistas.

4-Viernes 13 de Mayo, de 8:00am a 12:00m, UCSF E Barrios, 25 encuestas y 7 entrevistas.

Ante lo cual es importante que se informe a las directores responsables de las mencionadas UCSF, para que presten el apoyo y colaboración necesaria, al equipo de estudiantes en el cumplimiento de lo planificado.

Agradeciendo su atención, sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

UNÁMONOS PARA CRECER



MINISTERIO DE SALUD
REGIÓN DE SALUD METROPOLITANA

MEMORÁNDUM

No. 2016-3000-DRSM-DPROV-057

Para: Jefaturas Regionales

De: Dra. Elsy Brizuela de Jiménez.
Coordinadora de provisión de servicios, RSM.

A través de: Dra. Nadia Patricia Rodríguez Villalta.
Directora regional de salud del área metropolitana.

Fecha: 30 de Marzo del 2016

Motivo: Proceso de investigación.



Sirva el presente para informarles que se ha autorizado la ejecución de proceso de investigación a los estudiantes: Susana Elizabeth Campos de Zetino, Carlos Alejandro Flores Morales y Claudia Margarita Martínez García, de la carrera de Psicología de la Universidad de El Salvador. El tema de la investigación es "Influencia que ejercen los procesos de capacitación en la motivación y satisfacción laboral de los empleados de la región metropolitana de salud, del Ministerio de Salud."

En este marco se les solicita su apoyo, ya que el jueves 31 de marzo, visitaran algunas áreas de la región y aplican una encuesta a 25 empleados de la región de las diferentes áreas, además entrevistarán a aproximadamente 10 empleados y si las condiciones lo facilitan, observaran un proceso de capacitación. Esta actividad tiene como finalidad validar los instrumentos que se aplicaran en el proceso de investigación.

Agradeciendo su apoyo, sin otro particular, me suscribo.

Atentamente.

UNÁMONOS PARA CRECER

NPRV/EGBJ/JCRM