



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS MYPE RUBRO
LIBRERÍAS CATACAOS (PIURA), AÑO 2012**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

LESLIE CATYUSKA PAOLA NAVARRO COLOMA

ASESOR:

MG. MERCEDES PALACIOS DE BRICEÑO

**PIURA – PERÚ
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS MYPE
RUBRO LIBRERÍAS CATACAOS (PIURA), AÑO 2012**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

LESLIE CATYUSKA PAOLA NAVARRO COLOMA

ASESOR:

MG. MERCEDES PALACIOS DE BRICEÑO

**PIURA – PERÚ
2014**

FIRMA DEL JURADO EVALUADOR

LIC. VICTOR HUGO VILELA VARGAS

PRESIDENTE

MG. ANITA RIOFRIO JUAREZ

SECRETARIA

MG. VICTOR HELIO PATIÑO NIÑO

MIEMBRO

MG. MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO

ASESORA

DEDICATORIA

Para mis Padres sin cuya motivación y constante soporte no hubiera sido posible completar esta investigación. Preocupados siempre por mi formación académica y pendientes de que no olvidara lo orgullosos que se sienten de mí.

A mi hermano quien a pesar de la distancia siempre me hace recordar su amor y que tengo que cumplir mis metas,

A mi abuelo quien desde pequeña me inculco forjar siempre un futuro exitoso y sé que desde allá arriba está guiándome.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y ofrecerme tanto en el transcurrir de los días, por llenarme de sabiduría y fortaleza.

A las MYPE, por brindarme la información correspondiente; así mismo a los trabajadores por el tiempo, confianza y comentarios oportunos, y a todos aquellos que de alguna u otra manera contribuyeron a la realización de esta investigación.

RESUMEN

La presente tesis titulada: “Caracterización de la Capacitación y el Desarrollo Organizacional en las MYPE rubro librerías Catacaos (Piura), año 2012”, presentó como objetivo determinar las características que tiene la capacitación y el desarrollo organizacional en las MYPE rubro librerías Catacaos (Piura), año 2012; cuyo propósito es dar a conocer el impacto que produce el establecer programas de capacitación en el desarrollo organizacional de las MYPE Azhelim, P Y M Nort S.A.C., La Cultura y Chavely; por consiguiente el desarrollo de la investigación fue de tipo descriptivo, porque integró las mediciones de cada una de las variables y a la vez estableció asociación entre las variables, facilitando conocer las situaciones, costumbres y actitudes. Para la realización de esta investigación se ha utilizado una encuesta dirigida hacia una muestra de 28 trabajadores, las cuales fueron aplicadas durante el mes de Marzo del 2012.

El 39% de los encuestados figuran que es fundamental un programa de capacitación dentro de la MYPE ya que resulta ser un abanico de soluciones muy amplio, el 32% afirma que facilita las actividades operacionales, y el 29% sostiene que mejora el servicio de atención al cliente; por tanto esto permitió descubrir la importancia de capacitar al personal y agilizar los procesos que se desarrollan dentro de la MYPE. Lo cual resalta también el impacto positivo en los diferentes indicadores explorados y analizados en esta investigación que otorgan a las MYPE un mejor Desarrollo Organizacional. En conclusión la viabilidad de los resultados hallados serán una guía de referencia para otras investigaciones que mejoren el propósito de dichos estudios.

ABSTRACT

This thesis entitled "Characterization of Training and Organizational Development at MSE heading, libraries Catacaos (Piura), 2012," I present objective is to determine the features that have the training and organizational development in MSEs heading, libraries Catacaos (Piura), 2012; whose purpose is to show the impact that establishing training programs in organizational development Azhelim MSE, P Y M Nort SAC, Culture and Chavely; therefore the development of research was descriptive because it integrated the measurement of each of the variables yet established association between the variables, facilitating know the situations, habits and attitudes. For the realization of this research has used a survey to a sample of 28 workers, which were applied during the month of March 2012, 39% of respondents listed it is essential a training program within the MSE and who happens to be a very wide range of solutions, 32% say it facilitates operational activities, and 29% say improving customer service; so this led to the discovery of the importance of training staff and streamline processes taking place within the MSE. This also highlights the positive impact on the different indicators explored and analyzed in this research that give better MSE Organizational Development. In conclusion, the feasibility of the found results will be a reference guide for further research to improve the rationale for these studies.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	18
2.1. Antecedentes de la Investigación:.....	18
2.2. Bases Teóricas:	22
2.2.1. Capacitación:.....	22
2.2.1.1. Características:	24
2.2.1.2. Beneficios.....	25
2.2.1.3. La función de la capacitación en las empresas:.....	27
2.2.1.4. Importancia de la Capacitación	27
2.2.1.5. ¿Por qué capacitar?	29
2.2.1.6. Estándares de análisis.....	31
2.2.1.7. Modelos de capacitación	37
2.2.1.8. Virtudes de la capacitación	37
2.2.1.9. ¿Dónde aplicar la capacitación?.....	40
2.2.1.10. Los efectos negativos de la falta de capacitación:.....	41
2.2.1.11. Tipos de Capacitación:	43
2.2.1.12. Desarrollo Organizacional.-.....	44
2.2.2.1. Origen del Desarrollo Organizacional:	44
2.2.2.2. Definiciones:	45
2.2.2.3. Concepto de Desarrollo Organizacional:	46
2.2.2.4. Punto de partida del desarrollo organizacional:	47
2.2.2.5. Objetivos básicos del desarrollo organizacional:	48
2.2.2.6. Metas normativas del Desarrollo Organizacional:	49
2.2.2.7. Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional:.....	50
2.2.2.8. Desarrollo organizacional y cambio:.....	50

2.2.2.9. Características:	52
2.2.2.10. Fases	55
2.2.2.11. El trabajo del desarrollo organizacional:.....	55
2.2.2.12. Valores del Desarrollo organizacional:	57
2.2.2.13. Estrategias	58
2.2.2.14. Áreas específicas en las que contribuye el Desarrollo Organizacional:	59
2.2.2.15. Elementos:.....	61
2.2.2.16. Ventajas y Desventajas del DO:.....	61
2.2.2.16.1. Ventajas:.....	61
2.2.2.16.2. Desventajas:	63
2.2.3. Relación entre Capacitación y Desarrollo organizacional:.....	64
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:	67
3.1. Tipo:.....	67
3.1.1. Nivel:	67
3.1.2. Diseño:	67
3.2. Población y Muestra:	68
3.3. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra	69
3.3.1. Inclusión: Fueron considerados dentro del estudio los que cumplan los siguientes criterios:	69
3.3.2. Exclusión:.....	69
3.4.1. Procesamiento de la Información:	70
IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO	71
4.2. Análisis e Interpretación:	87
V. CONCLUSIONES	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1	71
Tabla 4.2	72
Tabla 4.3	73
Tabla 4.4	74
Tabla 4.5	75
Tabla 4.6	76
Tabla 4.7	77
Tabla 4.8	78
Tabla 4.9	79
Tabla 4.10	80
Tabla 4.11	81
Tabla 4.12	82
Tabla 4.13	83
Tabla 4.14	84
Tabla 4.15	85
Tabla 4.16	86

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Diagrama que representa los tipos de cursos en los que se capacito al personal.....	71
Figura 2: Diagrama que representa cada que tiempo reciben inducciones los trabajadores.....	72
Figura 3: Diagrama que representa cada que tiempo reciben inducciones los trabajadores.....	73
Figura 4: Diagrama que representa la calificación que le el trabajador al desarrollo de la MYPE.	74
Figura 5: Diagrama que representa los factores para la implementación de la capacitación	75
Figura 6: Diagrama que representa si en la MYPE resulta fundamental la capacitación	76
Figura 7: Diagrama que representa la habilidad que agregaría valor a la implementación de la capacitación.....	77
Figura 8: Diagrama que representa la inversión en capacitación para un mejor desarrollo organizacional	78
Figura 9: Diagrama que representa la importancia de recibir cursos de capacitación.....	79
Figura 10: Diagrama que representa el dictado de capacitación en el área de trabajo. ...	80
Figura 11: Diagrama que representa el dictado de capacitación en el área de trabajo. ...	81
Figura 12: Diagrama que representa las características que la MYPE requiere.....	84
Figura 13: Diagrama que representa la importancia del desarrollo organizacional.	83
Figura 14: Diagrama que representa la importancia del trabajo en equipo en la MYPE.	84
Figura 15: Diagrama que representa del trabajo responsable en grupo de compañeros de labores.....	85
Figura 16: Diagrama que representa del trabajo responsable en grupo de compañeros de labores.....	86

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de las Variables	106
---	-----

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de la capacitación exige que las MYPE que decidan utilizarla empleen enfoques diferentes como estrategias, aplicación de conocimientos, habilidades, análisis diferentes, toma de decisiones, sin la aplicación de estas no se lograría obtener todas las oportunidades que dicho programa nos ofrece, que suelen incrementar el desarrollo de las mismas. Con la capacitación se agregara valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las MYPE a obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio.

Sin embargo, se conoce que uno de los fenómenos característicos de esta época es la falta de inversión en programas de capacitación; por ello se decidió hacer modificaciones en las políticas y leyes MYPE para mejorar la competitividad en el largo plazo en el marco del Plan Nacional de Competitividad. Esperando que con la Ley 30056 (Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial) el panorama para las pequeñas y microempresas sea distinto este año. (Escalante, 2012)

La ley ataca varios de los problemas de las MYPE, como la informalidad, la falta de capital humano capacitado, los altos costos para innovar, la cual permitirá que 170 mil empresas se formalicen en este año, ya que durante el primer año de aplicación, el 5% de los 2.4 millones de MYPE informales pasarán a la formalidad; estimado así por el presidente de la Sociedad Peruana de Pymes, Jorge Panizo.

Puntos importantes sobre los cambios en esta norma:

- El tipo de empresa ya no se definirá por su número de trabajadores sino, por el tamaño de sus ventas. De este modo las MYPE se beneficiarán ya que podrán contar con más de diez empleados. Desde ahora una microempresa será aquella que tenga ventas anuales hasta por un máximo de 150 UIT(S/.555 mil) y una pequeña empresa la que sus ventas oscilen entre 150 UIT (S/.555 mil) y 1.700 UIT (S/.6'290.000).
- Se acabará la informalidad y evasión de impuestos de las MYPE, porque las nuevas empresas a formarse en el mercado empezarán a ser sancionadas por las faltas que cometan a nivel laboral y tributario.
- Ahora si una microempresa supera el monto de ventas que manda la ley podrá tener plazo de un año para pasar al régimen laboral que le corresponde; así mismo después tendrá tres años para pasar al régimen general.
- Uno de los grandes aportes que les dará a las MYPE en estudio y a todas en general es que aquellas que capaciten a su personal podrán deducir como pago del Impuesto a la Renta por un monto máximo similar al 1% del costo de su planilla anual.
- Los beneficios tributarios que tendrán será que las empresas individuales de responsabilidad limitada podrán integrar el Nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo Rus) el cual solo antes estaba dirigido a las personas naturales.

Destacó, asimismo, la creación del nuevo Régimen Único Simplificado porque permitirá que todos paguen los impuestos que corresponde, a diferencia del régimen anterior en que no pagan impuestos o tributaban una cantidad mínima.

Las MYPE generan empleo para el 60% de la fuerza laboral ocupada en el país, el 98.1% está calificada como microempresas las cuales tienen ventas menores a trece unidades impositivas tributarias (UIT) y el 1,7% son pequeñas empresas, así mismo el 0.74% de ellas facturan más de 1,700 unidades impositivas tributarias, de acuerdo a informes del sector. Este entorno cambiante y la competitividad exige que las MYPE se planteen necesidades de mejora para sobrevivir; muchas de estas soluciones, aún siendo objetivamente válidas no sólo no llegan a implantarse con éxito sino que en frecuentes ocasiones son la causa de la desaparición de las MYPE. (Escalante, 2014)

La instrucción y adaptación laboral es una prioridad hoy en día, y marcan la diferencia entre una civilización desarrollada y otra en vías de este gran cambio; así diversas organizaciones han empezado a tomar contacto entre ellas, que les permita organizar una estrategia común, orientada al aprovechamiento de las enormes posibilidades que las capacitación laboral ofrece a su personal, con el fin de generar riqueza en conocimientos que beneficie tanto al empleado como al crecimiento organizacional.

En el contexto internacional el desarrollo y la competitividad están fuertemente asociados a la evolución científica y tecnológica indiscutible en esta era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, siendo una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona, instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas. Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. (Vega, 2004)

La mejora en la productividad, se aprecia claramente en la economía de los Estados Unidos, donde el volumen de las inversiones y el ritmo de adopción de las nuevas tecnologías de información y comunicación es el cambio más fuerte del mundo. Su economía, muestra un crecimiento desde mediados de los 90, por la combinación de una rápida y continua innovación tecnológica, convirtiéndose en un boom las

inversiones y la necesidad de que el recurso humano este bien capacitado para asumir con eficiencia y eficacia los cambios dentro de la sociedad, para elevar la productividad. La mayoría de las empresas actualmente son poco eficientes y con reducida capacidad para realizar innovaciones de manera intensiva y aprovechar las ventajas de los cambios que se producen en el mercado. (Holmes, 2001)

En el Perú se viene tomando conciencia y avanzando en el fortalecimiento de las instituciones. En este proceso, se viene construyendo una visión nueva y amplia sobre los derechos y deberes ciudadanos, el control social de los poderes públicos, la responsabilidad social del empresario y la necesidad de un uso racional de los recursos para la preservación del medio ambiente; por ello es indispensable que las MYPE fomenten la capacitación de tal manera que les permita incrementar sus beneficios económicos, la productividad y realizar sus actividades de manera eficiente.

De acuerdo a un estudio de INDECOPI, la balanza internacional del conocimiento en el 2004, ha sido deficitaria para el país en 427 millones de dólares por concepto de intercambio de bienes con mediano y alto contenido tecnológico, y en 539 millones de dólares por concepto de servicios intensivos en tecnología, lo que indica que una parte significativa de la demanda nacional está incentivando y financiando el desarrollo del conocimiento de otros países. Son también los cambios tecnológicos que están provocando una mayor presión competitiva, y la exigencia de un proceso de cambio para la mejora continua en todas las organizaciones por lo que las MYPE deben promover programas de capacitación hacia su personal que le permitirán de alguna u

otra manera el crecimiento y llegar a incluirse en la globalización empresarial. (Ministerio de Producción, 2013)

Existe una amplia literatura sobre la gestión del desarrollo organizacional, aportando modelos generales aplicables, en principio, a cualquier tipo de organización y para gestionar todos los posibles cambios existentes en ella. Sin embargo, la realidad diaria a la que han de enfrentarse las MYPE provoca que estos modelos generales escapen de sus posibilidades, aunque a nivel teórico sean aplicables, en la práctica pues las MYPE presentan una problemática específica.

Otro problema que afrontan las MYPE; es la ausencia de capacitación tanto a la gerencia como al personal, trayendo como consecuencia que los ya mencionados no alcancen la eficacia y la efectividad laboral en los puestos que desempeñan; es por esto que las MYPE desaparecen con suma facilidad; lo cual se ve reflejado a lo largo de la historia; en cuanto a la rentabilidad que pueden obtener las MYPE al final de un ejercicio o algún tipo de transacción realizada es muy adverso a lo esperado; puesto que por la falta de financiamiento y capacitación solo les permite cumplir con sus obligaciones y subsistir; hay muchas MYPE que no cuentan con la misma suerte; ya que en su mayoría solo alcanzan la declinación laboral. (González, 2007)

Este entorno cambiante y la competitividad han convertido al desarrollo organizacional en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, debido a la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. (Bustamante, 2013)

Esta estrategia busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada. El desarrollo organizacional es un paso más en la meta de todo ser humano que es la de realizarse en todos los ámbitos y poder interactuar de una forma correcta ante cualquier persona o grupo de trabajo; logrando un desarrollo humano individual y por consiguiente un desarrollo integral en todos los aspectos; además de mejorar en algún rasgo a toda aquella persona que interactúa con él. (Machicao, 2005)

En el mundo de hoy, la necesidad de ampliar los mercados y entrar a procesos de comercialización internacional constituye la condición necesaria para mantenerse y lograr tasas más elevadas de crecimiento. Hoy la forma como se conciben las empresas y

como se efectúan los negocios, ha cambiado profundamente. América Latina no está ajena a este proceso y debe ser capaz de enfrentar a los desafíos que estas nuevas realidades implican.

Sin embargo en el Perú no se aplica esta disciplina en la mayoría de las grandes organizaciones y ausente más en las MYPE, por el contrario lamentablemente se observan características típicas: la desconfianza, lucha por el poder, abuso del poder de las jerarquías, del status, falta de reconocimiento en el trabajo, comunicación deficiente, individualismo y escaso interés por el factor humano.

Por otra parte la crisis económica que sufren muchas organizaciones han agudizado más esta situación y en lugar de modernizarse y cambiar su cultura administrativa, para sobresalir en un ambiente de cambios turbulentos, sufren retrocesos hacia estilos de administración con menor humanismo y con objetivos de muy corto plazo, originando muchas veces el fracaso y su desaparición.

Las técnicas y los enfoques del desarrollo organizacional se han difundido ampliamente en la sociedad, por lo menos en el escenario estadounidense y canadiense, en muchas partes de Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, y Latinoamérica. Ello refleja el alto interés demostrado por las contribuciones que el desarrollo organizacional puede realizar, dando lugar a un incremento en las potencialidades humanas y organizativas. (Carranza, 2001)

En México el desarrollo organizacional comienza su práctica en la ciudad de Monterrey por 1971 y 1972, empresas como Cydsa, Fama, Crisay Gamesa inician

adoptando al desarrollo organizacional como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas y en estos años, los profesionistas mexicanos toman el programa para especialistas en desarrollo organizacional impartido en el National Training Laboratories (NTL) de E.U.A.

El impacto de la globalización en las empresas ha implicado que tomen la decisión de "renovarse o morir", es por ello fundamental que implementen estrategias para alcanzar un mejor desarrollo organizacional, seguir subsistiendo y compitiendo en el mercado.

La MYPE tiene protagonismo en el mercado regional, y en todas las regiones peruanas siendo un 99% su presencia en el mercado pero a muchas de ellas les hace falta gestionar el desarrollo organizacional, que pretende ayudar a las organizaciones por medio de cambios planeados, a ser más competitivas, democráticas y saludables. Los Empresarios Piuranos siempre deben tratar de aplicar el desarrollo organizacional como una disciplina normal dentro de su administración y entender que les proporciona beneficios de cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. (Felcman Blutman, 2002)

En las MYPE de Catacaos es casi imposible encontrar librerías con una verdadera orientación al cliente y el nivel de servicio es muy deficiente; se han realizado varios intentos por mejorar pero no se mantienen en el tiempo y vuelven a decaer. Así mismo existen casos en cuanto el servicio que se brinda al cliente no es el adecuado ya que este suele ser impaciente cuando existen demoras o por la calidad del producto; pero es aquí

cuando el personal debe enamorar al cliente tratando de hacerlo entrar en confianza, dándole soluciones a sus problemas, y haciéndolo sentir importante para la MYPE, se ha podido observar y por comentarios con los dueños que ya se han realizado una serie de acciones por tratar de promover una mejor atención, cambiar ese comportamiento indiferente del personal con el cliente y evitar de alguna u otra manera que este deje de comprar y además genere especulaciones de la deficiencia en cuanto a la atención.

El que estas no elijan al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en las MYPE, ya sea por carencia de experiencia, actitudes o de orden moral y pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

Para que las MYPE transiten hacia una mayor productividad, necesitan integrar en su quehacer cotidiano la premisa del "ser mejor" y como consecuencia el "hacer mejor", con ello vislumbrará un futuro digno que la coloque en una posición competitiva. Dicha posición debe incluir: mejor servicio, calidad y menores costos, para lograr una producción eficiente y supervivencia en su entorno al ser capaz de adaptarse a él.

Cabe resaltar que estas cada dos a tres meses realizan un análisis de sus fortalezas y debilidades, así también como las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y

proveedores de bienes y servicios sustitutos. Ya que no cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno pueden llevar a las MYPE a su ruina. Todo ello implica la necesidad de monitorear de manera continua según los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.

Existen altos niveles de deficiencia en materia de calidad y productividad, sobre todo si porque no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, y esto los lleva a vender a elevados costos y también pérdida de clientes. Lo negativo de cada gerente de las MYPE en estudio es creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniendo resultados positivos en el presente y en el futuro, por ello los productos y servicios ofrecidos suelen ser muy deficientes; cabe resaltar que estos deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas a nivel nacional, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia. La falta de capacitación del gerente lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos que el mercado exige hoy en día, además de los cambios tecnológicos, esto se considera como una forma de adormecimiento intelectual.

Las inversiones en retail (centros comerciales) se mantienen en crecimiento hoy en día convirtiéndose en competencia fuerte para las MYPE principalmente con la apertura de nuevos establecimientos, entre los cuales se tiene a: Tottus (inversión de s/.30 millones), Plaza Vea (s/.30 millones) y Metro; con respecto a sus horarios estos son flexibles y se adaptan muy bien al mercado su apertura de tienda es a las 11:00 a.m. y

cierre 10:00 p.m. comparándose con las MYPE de Catacaos; estas manejan un horario desde las 8:00 a.m. hasta las 9:00 p.m., también existen librerías en el centro de Piura como El Pacifico, Universal, Ubillus dedicadas a la venta al por mayor y menor de productos; la mayoría de estas trabaja con estándares altos de atención al cliente y se preocupan por capacitar a su personal; así mismo la prioridad existen en cuanto a la calidad en sus productos, stock de mercadería; la distribución del personal es por departamento; preocupados por contar siempre con personal adecuado para orientar al cliente. Estas empresas cumplen con una serie de aspectos importantes para su buen desempeño en el mercado, características fundamentales como la cortesía en el trato, atención rápida, confiabilidad, atención personalizada, personal bien informado. Se puede decir que viven y respiran la “cultura del detalle”.

Se pretende que las MYPE mejoren en cuanto a brindar un buen servicio asegurando tener al cliente como aliado estratégico; tratar poco a poco de acaparar con el mercado local formar su mercado potencial; ya que los clientes prefieren comprar donde les ofrecen un buen servicio y buena atención, además el factor precio es importante. Es importante darse cuenta que la fidelización de los clientes se construye en base al conocimiento y formación profesional del personal ya que es quienes mantienen contacto directo con el cliente, por tanto es importante que se comprenda que las MYPE en Catacaos no se encuentran enriquecidas de estos aspectos; ya que si no se gestiona bien todo lo anterior, se va minando y el mercado termina relacionando las malas experiencias o lastres con los que cargaría el nombre de la MYPE y que muchas veces es difícil de borrar; porque el cliente cada día se vuelve más exigente.

Las MYPE en estudio carecen de poder de negociación con los proveedores; porque el rubro de negocio es bastante factible y de fácil adquisición en el mercado. Es vital que se conozcan las necesidades existentes en el mercado, las exigencias de los clientes, sus preferencias en compras, para de esta manera evaluar el poder de negociación en cuanto a los costos y precios; los cuales deben estar al alcance de ellos y buscar siempre promover la diferenciación y precios a nivel competitivo.

En las MYPE en investigación se encuentran ciertas deficiencias ya que en ellas no se comprende aun la importancia de capacitar al personal y de esta manera poder ofrecer un mejor servicio, calidad en los productos, atención personalizada al cliente, por otro lado el incremento de la productividad, fidelización de los clientes, crecimiento profesional del personal, aumento en las ganancias y acaparar el mercado local. Estas deben empezar por desarrollar capacidades para construir y analizar las necesidades existentes en ellas, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y los avances tecnológicos, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el sentido de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción.

Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento claro en el trabajo en equipo, resolución de mejor conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, y eliminación del individualismo y creación de grupos de aprendizaje; todas estas son

características ausentes en las MYPE en estudio, ya que se convierten en la base para generar un buen comportamiento organizacional.

Se observa que la economía sostenida por la micro y pequeña empresa, desempeña un rol importante en el crecimiento económico del país, debido a que se han convertido en la mayor fuente de empleo para la población en general, siendo para las familias un soporte económico significativo, sin embargo existe en los sectores comercio y servicios muchos obstáculos que no permiten un crecimiento y desarrollo, para alcanzar un nivel competitivo, debido a la falta de recursos económicos, inversión en capacitaciones empresariales y un limitado acceso al financiamiento.

Por la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas en el país, se hace necesario que el gobierno priorice, brinde y facilite ayuda a todas aquellas empresas, ya sea que necesiten o no una capacitación empresarial, para que así puedan desarrollarse, ser competitivas, cumplir con la oferta y demanda según las exigencias generadas en el mercado y sobre todo para que haya un mayor flujo de ingresos y rentabilidad.

Siendo de suma importancia la apertura por parte del ministerio de trabajo y promoción del empleo, junto al presidente regional de Piura Javier Atkins la implementación de los cursos de capacitación brindados por el Programa Nacional de Empleo Juvenil denominado “Jóvenes a la Obra”, que beneficia a 500 jóvenes de la región, entre las edades de quince a veintinueve años. Previo a la clausura, la ministra Laos y la autoridad regional se reunieron con 50 empresarios de la región para presentarles los servicios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo, así como

informales de los perfiles de los jóvenes capacitados a fin de que puedan insertarlos en sus empresas. La participantes del programa “Jóvenes a la Obra” recibieron capacitación en albañilería básica, asistente de cocina, panadería y manipulación de alimentos; así como asistente de servicios turísticos y hoteleros, auxiliar en información turística, manejo de tractor agrícola, auxiliar de almacén y logística entre otros rubros. (Ministerio de Producción, 2013)

Muchas empresas hoy en día prefieren tener personal con niveles de educación básica para pagar sueldos bajos, el precio de esta práctica es el desarrollo: cuando quieran despegar se darán cuenta de que tienen un lastre educativo con el cual lidiar, muy caro y tardado para corregir.

Por ello el punto clave es comprender que la capacitación empresarial es un medio a través del cual se promueve la formación y el perfeccionamiento; además, son áreas en las que se ha mostrado mucho interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación. (Espinosa, 2007)

Las características de la problemática de la presente investigación llevan a enunciar el problema como: ¿qué características tiene la capacitación y el desarrollo organizacional en las MYPE rubro librerías Catacaos (Piura), año 2012?. Así mismo se detalla como objetivo general determinar las características que tiene la capacitación y el desarrollo organizacional en las MYPE rubro librerías Catacaos (Piura), año 2012; por consiguiente como objetivos específicos: a) Analizar los beneficios que tiene la

capacitación en las MYPE del rubro de librerías Catacaos (Piura), año 2012. b) Identificar los tipos de capacitación en las MYPE rubro librerías Catacaos (Piura), año 2012. c) Determinar los beneficios del desarrollo organizacional en las MYPE rubro librerías Catacaos (Piura), año 2012. d) Analizar la importancia de los cambios en el desarrollo organizacional en las MYPE comerciales rubro librerías Catacaos (Piura), año 2012.

La investigación queda delimitada desde la perspectiva temática por las variables independiente (capacitación) y dependiente (desarrollo organizacional). Desde la perspectiva geográfica: Distrito de Catacaos, psicográfica: microempresas comerciales, rubro librerías y delimitación temporal: año 2012.

Por ello esta investigación se realiza con la finalidad de determinar las características que tiene la capacitación y el desarrollo organizacional en las MYPE rubro librerías del distrito de Catacaos, además es importante ya que enfoca y cumple con un requisito que la ULADECH ha establecido para la obtención del título profesional, por ello la capacitación se aplique en las MYPE, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Sin olvidar mencionar que este estudio dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente: Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir su propia historia, para sistematizar sus

experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones.

Se observa según el contexto social actual la falta de inversión en programas de mejora dentro de las organizaciones; esto permite definir que en el mundo empresarial no está suficientemente extendida la necesidad de evaluar los procesos de capacitación, por tanto la evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma; entonces el hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas. Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar dentro de sus organizaciones programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. (Machicao, 2005)

Además la investigación aplicará la metodología científica, empleando fuentes primarias y secundarias para la recolección y obtención de los datos, con el fin de

conocer estados de opinión, características y hechos específicos; así mismo facilitó el trabajo al simplificar en cuadros estadísticos de forma clara y precisa la información; se ha determinado también la población y muestra y para ello se diseñó un cuestionario que consta de dieciséis preguntas, resuelta por los trabajadores pertenecientes a cada una de las MYPE en estudio.

El impacto de esta tesis es ayudar a las MYPE, a futuras generaciones y a la sociedad brindando una buena imagen en el cliente y manteniendo su fidelidad mediante los conocimientos y el crecimiento intelectual; ya que cada uno de los vendedores capacitados podrá ofrecer un servicio adecuado de acuerdo a las necesidades del consumidor. Así mismo se tendrá una versión más amplia y actualizada sobre el tema de capacitación y el porqué de la relación que existe entre satisfacción de empleados, desarrollo organizacional y resultados empresariales siendo la principal misión de esta tesis mejorar el desempeño de los miembros que integran las MYPE.

II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la Investigación:

Pintado, G. (2007) realizó su tesis titulada: “Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos” en la Universidad Cesar Vallejo – Piura, presenta como objetivos realizar un análisis comparativo de experiencias, valoraron para ello el impacto de los programas de capacitación en el recurso humano en los sectores público y privado; así también elaborar una metodología de evaluación de impacto de la capacitación de larga duración a partir del análisis y formulación de datos; aplicado al

Programa de Capacitación Institucional presentando en forma detallada las formas en que las organizaciones resuelven la distancia entre los conocimientos técnicos y la realidad de sus organizaciones a través de la aplicación y de su saber práctico. Las aportaciones de esta investigación mejoraran los conocimientos y el desarrollo de la investigación para obtener excelencia y eficacia en la tarea individual integrando aspectos fundamentales.

Muñoz, A. (2006) en su investigación: “Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera en la gestión de mantenimiento” en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Lima, llego a la conclusión que la capacitación genera competitividad en la industria manufacturera, el planteamiento se efectúa distinguiendo entre ramas industriales con distintas características tecnológicas y productivas, adoptando un enfoque sistémico en el cual además de examinar las actividades de mantenimiento en el interior de la empresa y la influencia de la capacitación en ellas. Sera de gran utilidad para la actual investigación ya que se podrá analizar el impacto de cómo la capacitación imparte en los trabajadores positivamente junto con la competitividad, siendo dos aspectos fuertes y de suma importancia.

Paz, S. (2008) en su tesis titulada: “Capacitación y Adiestramiento para el personal administrativo ordinario de la Universidad Experimental Politécnica Antonio José de Sucre” – Venezuela, plantea como objetivo general el de analizar la necesidad de Capacitación y Adiestramiento plantea como objetivo general analizar la necesidad de capacitación relacionándolo con el nivel de satisfacción y necesidad de lineamientos estables que permitan un crecimiento sólido. Esta tesis será de gran ayuda para el

complemento y desarrollo del presente estudio de investigación ya que propone aspectos relevantes acerca del impacto benéfico que ocasionan la aplicación de programas de capacitación fundamental para el crecimiento de una organización.

Guarachea, M. (2005) en su investigación: “Propuesta de capacitación y normatividad en la ciudad de México” en la Universidad Autónoma de Yucatán, detalla que las organizaciones deben desarrollar fielmente actividades de capacitación para atender las necesidades de sus recursos humanos y cada una de ellas se adapte a sus características y necesidades particulares, lo que deberá entenderse tanto en lo que concierne a los objetivos y delineamientos técnico - administrativos particulares de la empresa, como a las definiciones humanas y laborales específicas y concretas de su personal. Este trabajo de investigación permite realizar un análisis acerca de cuáles son las necesidades individuales de cada organización en cuanto a capacitación y no generalizarlas, ya que las mismas son diferentes para cada empresa y depende también de cada una de las necesidades que presenta el personal que allí labora.

Roberto, R. (2005) en su tesis titulada: “Diseño e Implementación de un sistema para un mejor Desarrollo Organizacional de la empresa Gresco S.A en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” – Lima, propone aplicar un diagnóstico estratégico y un modelo para lograr un mejor desarrollo organizacional, bajo el enfoque de planeación estratégica para las diferentes áreas de la empresa, permitiendo mejorar la efectividad, potenciar las relaciones del factor humano y el mejoramiento continuo de la misma. Este trabajo de tesis brinda información que ayudara en el desarrollo del presente estudio,

porque hace referencia de forma completa y extendida la importancia de la herramienta de la tecnología dentro de las organizaciones.

López, A. (2007) en su tesis titulada: “El Desarrollo Organizacional, para Optimizar las Funciones Administrativas del Personal en la Coordinación de la Municipalidad del Departamento de Ancash” en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Lima, propone diagnosticar la situación actual de las funciones administrativas del personal, realizando un análisis situacional de cada departamento o área, enfocado en su funcionalidad dentro de la Institución. Así mismo diseñar un modelo de desarrollo organizacional aplicable a la realidad institucional.

Montenegro, J. (2009) en su trabajo de tesis titulada: “El Desarrollo Organizacional y su Efecto sobre el Clima Laboral”– Guatemala, propone demostrar la utilidad del desarrollo organizacional como herramienta de cambio planificado dentro de una organización; obteniendo cambios positivos en su aplicación. La importancia del mismo radica en su utilidad como prueba concreta y objetiva de los beneficios del desarrollo organizacional de la empresa. Esta tesis será de gran utilidad para la investigación que se desarrolla ya que apoyara en la profundización de los conocimientos y estrategias necesarias para el desarrollo de esta tesis.

Díaz, Y. (2007) en su tesis titulada: “El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las Ventas en la Empresa Bristol” – Venezuela, se enfoca en analizar y diagnosticar políticas, normas y estrategias que permitan un mejor desarrollo de las Ventas, identificando los problemas que impiden su crecimiento y su incidencia en la competitividad y rentabilidad de la empresa BMS. Los datos tomados de este

proyecto de tesis brindaran información que ayudara en el desarrollo de la metodología, porque desarrolla en forma completa y extendida la importancia del uso del desarrollo organizacional en la aplicación de estrategias de penetración y participación de mercado.

2.2. Bases Teóricas:

2.2.1. Capacitación:

Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal."La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, 2000)

La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades. (Gore, 1998)

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo. (Bohlander, 1999)

Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual. (Davis, K, 1992)

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (Siliceo, 1996)

Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia. (León, 2004)

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. (Chruden & Sherman, 1999)

2.2.1.2. Características:

Friego, 2008; todas las actividades de capacitación siguen los criterios operacionales y educacionales. Las principales características de un programa de capacitación por competencias son las que siguen:

- Las competencias que el personal tendrá que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- La instrucción es individualizada al máximo posible.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.
- La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.

- Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.
- El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Evitar la instrucción frecuente en grupos grandes.
- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- Participación de los trabajadores-sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

2.2.1.3. Beneficios

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

Algunos de esos beneficios para las MYPE son los siguientes:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo
- Produce actitudes más positivas
- Aumenta la rentabilidad
- Eleva la moral del personal

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

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido entrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. (González, 2007)

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse. (Peter, 1992)

2.2.1.4. La función de la capacitación en las empresas:

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social. En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización. Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente. (González, 2007)

2.2.1.5. Importancia de la Capacitación

La importancia en la capacitación del personal radica en las necesidades de la mejora continua. Además de que las empresas se ven obligadas a impartirla de acuerdo a las Modificaciones en la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial.

Sin embargo no obstante resulta una obligación de ninguna forma implicará una carga para la empresa y sí puede tomarse como una ventaja competitiva. Hoy en día, con el gran alcance, velocidad y accesibilidad a la tecnología, mientras más comunicados y relacionado esté su empresa mejor y más rápido desarrollo tendrá. Por lo tanto, es necesario siempre estar innovando, estar al día, estar mejorando y ese cambio constante es una pauta que ofrece la capacitación. (Frigo, 2008)

- **¿Por qué hacerlo?**

Porque nuestro entorno cambia constantemente y es difícil utilizar siempre la misma fórmula para tener éxito. En definitiva, la administración de recursos humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las MYPE para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los recursos humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de recursos humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los

empleados y manejar el cambio. Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la administración de recursos humanos está sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI. (Pain, Argentina 1993)

2.2.1.6. ¿Por qué capacitar?

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención. (Drucker, 1999)

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente. (Blake, 2000)

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Capacitación = desarrollo de personas > desarrollo de puestos > desarrollo de la empresa.

Es sumamente por ello capacitar porque existen varios problemas o necesidades específicas que la organización quiera resolver apoyándose en la capacitación, pero la idea principal de cualquier empresa independientemente de todos los problemas que existan, la razón principal para capacitar es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una modificación tecnológica. (León, 2004)

2.2.1.7. Estándares de análisis

Para el caso de la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis en este sentido se dividirán en recursos materiales, actividades, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente de trabajo físico, y medidas de seguridad. Los estándares de análisis para realizar la capacitación son los siguientes. (Muñoz. C. 2004).

- **Evaluación de la Capacitación**

La evaluación de cualquier fenómeno (entiéndase proceso), independientemente de su naturaleza social, económica, técnica, productiva, de dirección, etc. Consiste en el grado de correspondencia del estado real del fenómeno respecto a su estado deseado (estado previamente planificado o normativamente planteado). Un activo intangible de singular importancia en nuestros días lo constituye sin lugar a dudas el conocimiento y la inteligencia de los miembros de un colectivo laboral y en particular de los cuadros de dirección. No aparece en los libros de contabilidad, pero es el valor máspreciado de cualquier organización. En este sentido, la capacitación es el proceso que nos permite mantener e incrementar el valor de este activo en consonancia con los retos que el entorno nos impone. Este proceso requiere de una evaluación que recoja todas sus etapas y permita la retroalimentación.

Tipos de evaluaciones de la capacitación

- La evaluación interna: Que considera los factores concurrentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo su organización y calidad.
- La evaluación externa: Que considera los resultados del proceso y otros factores exógenos como son el diagnóstico, al impacto y a la relación costo/beneficio.
(Bolaños, R. 2004)

No obstante la evaluación debe estar presente durante todo el proceso de aplicación de la metodología, mediante la valoración de la correspondencia o no de los objetivos previstos con los resultados alcanzados.

Resulta difícil determinar la efectividad de la capacitación puesto que los resultados (efecto) no siempre se manifiestan de inmediato ni en el campo en que los esperamos; por lo tanto, una tarea importante desde el punto de vista metodológico es la de proyectar que resultados espera la organización de su estrategia de capacitación y en qué tiempo.

A su vez, la evaluación de la capacitación va a desempeñar un papel primordial en la retroalimentación del sistema de dirección proporcionando información cualitativa asociada al aumento de la calificación de los cuadros y al grado de alcance de los objetivos planeados. La evaluación como un elemento importante en el sistema de capacitación para cuadros y reservas pasa por tres etapas, que son:

- La evaluación previa a la capacitación.
- La evaluación en el proceso de capacitación.

- Impacto de la capacitación
- La evaluación previa a la capacitación.

Esta etapa clasifica dentro de la llamada evaluación externa y es una premisa básica para la correcta orientación de todo el proceso de capacitación y en particular para la definición de los objetivos que se proponen así como la dirección a seguir. Su instrumento metodológico principal radica en una acertada determinación de necesidades de capacitación (DNC) a nivel organizacional, de equipo de dirección e individual.

Esta evaluación permitirá entre otras cosas:

- Brindar información para el diseño o ajustes pertinentes a los programas de capacitación.
- Estructurar las formas organizativas más adecuadas.
- Ofrecer elementos importantes de orientación a los profesores y entrenadores con vistas a una relación más efectiva.
- Facilitar elementos comparativos importantes una vez concluido el programa de capacitación.

a) Evaluación interna: Tiene como objetivo corroborar el grado de aprendizaje obtenido por los cuadros. Se presentan tres momentos de evaluación en correspondencia con la consecución de los objetivos previstos y todos los elementos que intervienen en el proceso con vistas a corregir en su momento oportuno lo que pueda impedir el desarrollo exitoso del mismo. Estos momentos son:

- ✓ **Evaluación al inicio del proceso de capacitación.** Es un diagnóstico individual (puede ser también del equipo de dirección si ese fuera el caso) que pretende identificar el estado real de los participantes a la entrada del proceso desde el punto de vista de los conocimientos asociados al programa que van a recibir. Su contenido debe recoger los aspectos vinculados a los objetivos específicos que el programa contempla.

- ✓ **Evaluación durante el proceso de capacitación.** Este momento encierra las formas más convencionales de la evaluación como pueden ser las pruebas o test, encuestas, discusiones y trabajos en grupo, donde se considerarán entre otras:
 - La asimilación de los conocimientos adquiridos en las distintas temáticas impartidas.
 - El grado de satisfacción de las necesidades iniciales de aprendizaje.
 - Los cambios en la actitud y comportamiento de los cuadros como consecuencia de la enseñanza recibida, incluyendo capacidades adquiridas o no durante el proceso.
 - El comportamiento y aptitud para el trabajo en grupo, manifestado a través de su participación, motivación, influencia sobre el mismo, estado de conflicto, etc.

También considera formas más complejas y adecuadas a la capacitación de adultos las que pueden tomar la forma de ejercicios de simulación, solución de problemas, juegos de roles, solución de casos, procesos negociadores, discusiones grupales, etc. Este es un proceso complejo que en ocasiones requiere de la presencia de dos o más

profesores para su realización y en dependencia del tamaño del grupo.

✓ **Evaluación al final del proceso:**

Esta es una evaluación que concluye el proceso de capacitación y como tal debe dejar un diagnóstico de cómo el cuadro de dirección sale del proceso. También deben ser evaluados los profesores y el propio proceso en sí como un elemento de retroalimentación e primer orden para el sistema. Deben ser considerados en este momento:

- Grado de satisfacción de las necesidades de capacitación inicialmente determinadas.
- Estado real de los participantes y del equipo de dirección si fuera el caso.
- Concluir el proceso; es común la realización del mismo diagnóstico realizado al inicio del proceso y de esa forma identificar los avances obtenidos en los conocimientos.
- Evaluación final (si existiera) integradora de las diferentes temáticas tratadas.
- Valoración integral de los resultados de las evaluaciones durante el proceso de capacitación.
- Evaluación de los profesores y/o entrenadores en cuanto a calidad de sus exposiciones, actualidad, métodos utilizados, relaciones, carácter práctico, etc.
- Evaluación del proceso de capacitación en cuanto a su orientación, objetivos, dosificación, duración, organización, medios materiales y bibliográficos, locales,

atención por parte del coordinador del proceso, etc. Cumplimiento de sus expectativas en el proceso de capacitación.

Bohlander, 1999 comenta que el impacto de la capacitación es una evaluación “externa mediata” porque debe realizarse transcurrido un plazo de tiempo posterior al proceso de capacitación y que debe ser acordado previamente entre quién imparte la capacitación y la organización que es beneficiaria (generalmente entre tres y cuatro meses). Sugerimos la necesidad de cierta sistematicidad en este proceso de evaluación que de hecho se convierte en un recurso de control y supervisión de la eficiencia de la capacitación.

En este sentido se propone la evaluación orientada en tres dimensiones a considerar:

- La Humana
- La Técnica o profesional
- La Económica

2.2.1.7. Temores hacia la capacitación

Algunos empresarios no capacitan a su personal porque temen ser abandonados por el colaborador una vez que termine la capacitación, o bien temen que la competencia le haga una mejor oferta de ingresos y se lleve al colaborador ya capacitado. Otros empresarios lo ven como un gasto que podría ser aprovechado en otras áreas. (Acuña, A. 2005)

Es importante mantener se informado de la posición competitiva que la organización mantiene en el mercado y la calidad de vida laboral que ofrece a los

colaboradores, tal vez la misma empresa propicie que los trabajadores se capaciten en la organización y luego vayan a trabajar a donde se recompensen su esfuerzo.

2.2.1.8. Modelos de capacitación

Actualmente se conocen los siguientes métodos utilizados para la capacitación de personal:

- Auto-didactismo
- Aprendizaje electrónico
- Formación a distancia
- Aula-sola o combinada
- El líder como mentor
- Rotación
- Enseñando a otros

2.2.1.9. Virtudes de la capacitación

El cambio: la capacitación tiene la función de proporcionar cambios favorables en las personas a través del desarrollo personal, incremento de sus conocimientos y actualización acorde de la tecnología moderna. Así mismo propicia el mejoramiento de las empresas a través del aumento de la productividad de su personal y del mejoramiento de la calidad, cuando que la imagen de la organización es la de una compañía moderna, eficaz y competitiva. (Guzmán, F. 2006)

Personalidad: la capacitación afianza la personalidad del individuo y enriquece la actuación y el desempeño de los trabajadores propiciando el auto-desarrollo y el autocontrol.

Motivación: la capacitación incrementa los sentimientos de superación y éxito, y afianza los horizontes de propiedad de los trabajadores, estimulando su autoestima.

Concientización: la capacitación propicia un sentimiento de responsabilidad para consigo mismo, para con la tarea, la empresa y la sociedad a través del desarrollo de las posibilidades de mejorar su calidad de vida, rompiendo la inercia de los hábitos rutinarios.

Integración: la motivación individual y de grupo se obtiene a través de la capacitación, lo que lleva una actitud de integración, eficiencia y colaboración laboral.

Clima laboral: la capacitación modifica el medio ambiente laboral, como consecuencia de las concientizaciones, de las relaciones interpersonales mucho más claras y del incentivo de trabajo.

Actualiza los sistemas administrativos: a través del enfoque contemporáneo de los mecanismos administrativos, crea en la administración empresarial una flexibilidad de adaptación a los cambios, lo que permite la reconversión de la estructura administrativa de la empresa, en proyecto de la modernización requerida en forma constante. También brinda un acervo de reconocimiento humano, técnico y empresarial que permite adaptar a los directivos, sus sistemas de dirección, a la evolución tecnológica y social, y a la tendencia humanista de dirección de personal.

Evita la dependencia ciega: a mayor capacitación, la aceptación de normas y métodos son de carácter racional discutibles, lo que lleva a la participación en el análisis de problemas y toma de decisiones. La visión cognoscitiva va unida a la visión motivadora, por lo que la capacitación integra las capacidades del razonamiento con las del sentimiento y las de la potencialidad del individuo, para cumplir con su tarea de manera eficaz.

Despierta el interés por la investigación: a mayor capacitación, mayor necesidad y motivación de investigar en el campo de la actividad empresarial y su problemática. La concientización y los conocimientos facilitan y despiertan dicho interés.

Superación del empresario: los empresarios empíricos una vez capacitados, logran en su actividad empresarial alcanzar los resultados de su gestión debido al efecto multiplicador que la capacitación produce en sus ya innatas cualidades de conductor de empresas. También propicia el desarrollo de habilidades humanas, técnicas administrativas de apoyo a la conducción de la empresa, así como habilidades de trabajo en equipo y de colaboración integral.

Hábitos y costumbres: la capacitación en gran parte elimina ciertos hábitos y costumbres de trabajo o de comportamientos que son nocivos para la salud de la empresa, cambiándolos por otros más racionales, modernos, conscientes, que a su vez se proyectan luego en la sociedad a través del cambio que el trabajador induce en su ambiente. (Holmes, 2001)

2.2.1.10. ¿Dónde aplicar la capacitación?

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

- a) **Inducción:** Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.
- b) **Entrenamiento:** Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.
- c) **Formación básica:** Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.
- d) **Desarrollo de Jefes:** Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la

organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros. En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento

2.2.1.11. Los efectos negativos de la falta de capacitación:

Holmes, 2001 afirma que la capacitación es una necesidad en el lugar de trabajo. Sin ella, los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes. Una empresa que carece de un programa de capacitación adecuado no puede mantener un modelo de negocio para trabajar, ya que es probable que la empresa esté llena de empleados que tienen sólo una ligera idea de cómo llevar a cabo su trabajo.

Empleados poco preparados: Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus empleados, a menudo éstos tienen dificultades para adaptarse y entender el trabajo. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados. Los trabajadores que no están debidamente preparados pueden frustrarse por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un rendimiento mediocre.

Estrés en la administración: Una empresa con un programa de capacitación pobre, provoca que los administradores traten con empleados poco preparados. Esto puede causar estrés en la administración, debido a que los administradores ya tienen una

serie de tareas que cumplir cada día, y el tener que asegurarse de que los nuevos empleados entiendan cómo realizar su trabajo es agotador. Un administrador que toma parte de su tiempo de trabajo para instruir a un empleado a lo largo del día, puede ser incapaz de cumplir completamente con sus demás obligaciones, como hacer los inventarios y asegurarse de que el lugar de trabajo funcione sin problemas.

Baja producción: Si alguien no entiende cómo completar una tarea o cómo hacerla de manera eficiente, la empresa sufrirá de bajos resultados de producción. Por ejemplo, si una empresa expendedora contrata a un nuevo empleado para abastecer los camiones durante la noche, debe saber que producto va en cada camión y cómo colocarlo de manera que el conductor pueda fácilmente acceder a él. Si el empleado carga el producto equivocado en los camiones, se pierde tiempo al tener que solucionar el problema por la mañana, lo que puede resultar en un menor número de máquinas expendedoras surtidas al final del día.

Peligro: Ciertas empresas confían en los empleados debidamente capacitados no sólo para obtener mejores resultados, sino también por razones de seguridad. En algunos puestos de trabajo, los empleados que carecen de la capacitación necesaria pueden ser un peligro para sí mismos y para sus compañeros de trabajo. Por ejemplo, los empleados de una pizzería deben ser capacitados para operar el horno para pizza, de lo contrario, pueden lesionarse a sí mismos y a quienes están a su alrededor.

Capacitación en varias áreas: Algunas empresas ofrecen una excelente capacitación relacionada con el puesto de trabajo del empleado, pero ninguna relacionada con otras áreas. La capacitación en varias áreas se refiere a capacitar empleados en áreas distintas a su puesto normal. Por ejemplo, un cajero puede ser

capacitado para saber cómo dar servicio al cliente y cómo encargarse del departamento de electrónica también. La capacitación en varias áreas fortalece a una empresa para poder compensar el desempeño de los empleados que están ausentes o que dejan la empresa, cubriendo su puesto de forma temporal con personal que ya trabaja en la empresa.

2.2.1.12. Tipos de Capacitación:

- **Capacitación para el trabajo:** Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

Capacitación de pre-ingreso.- Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de inducción.- Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional.- Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

- **Capacitación en el trabajo:** Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la

capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

2.2.2. Desarrollo Organizacional.-

2.2.2.1. Origen del Desarrollo Organizacional:

Sus orígenes se sitúan en el año 1924, a partir de un estudio de las investigaciones de Psicología aplicados al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, se estudiaron los efectos sobre los índices de la producción al efectuar modificaciones en el trabajo y se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren, 1966 considera que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos de Robert Blake y Herbert Sheppard, en la Estándar Oil Company. (ESSO) en estados unidos ya que utilizaron la metodología de los "Laboratorios de adiestramiento de sensibilidad ", dinámica de grupos o grupos T, pero no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo con grupos de personas pertenecientes a la organización.

El desarrollo organizacional surgió más concreta y directamente a partir de trabajos de Douglas Mc Gregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide y por Herbert Sheppard y Paul Buchanan en 1959 en las refinerías de la ESSO Estándar Oil en EE.UU. (Faria & Achilles, 1983)

2.2.2.2. Definiciones:

Beckard define el desarrollo organizacional como "un esfuerzo planeado, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la MYPE, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Warren, 1966 afirma que el desarrollo organizacionales "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Ya Blake y Mouton visualizaron al desarrollo organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una MYPE de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su desarrollo organizacional- GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia".

A su vez, Gordon Lippitt caracteriza el desarrollo organizacional como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Según Hornstein, Burke y sus coeditores el desarrollo organizacional es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre

grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la empresa".

Friedlander y Brown presentan al desarrollo organizacional como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles el desarrollo organizacional: Se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Al efecto, Warren uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Faria & Achilles, 1983 define al desarrollo organizacional de la siguiente manera: un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.

2.2.2.3. Concepto de Desarrollo Organizacional:

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el desarrollo organizacional no es considerado

como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva. Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando Políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de Mejoras.

En ocasiones, se integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica aunque de igual manera, se pierde perspectiva. Por lo tanto, se recomienda contratar consultores externos. Lo anterior, se justifica y se define dependiendo del tamaño, grado de complejidad de la organización y nivel de madurez en sus procesos humanos.

El desarrollo organizacional presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuanto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los Individuales. (Porrás & Roberston, 1992)

2.2.2.4. Punto de partida del desarrollo organizacional:

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de las MYPE, y se acrecienta en el tiempo. (Lagos, 2011)

2.2.2.5. Objetivos básicos del desarrollo organizacional:

Alonso, 2010 asegura que cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman las MYPE.

- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

2.2.2.6. Metas normativas del Desarrollo Organizacional:

- Mejoramiento de la competencia
- Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir tensiones.
- Desarrollo de una administración por equipos más eficaz, ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia.
- Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos (no a la represión, a las transacciones o acuerdos intermedios y al poder sin escrúpulos o carente de ética).
- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos (lo contrario del gerente apretando botones).

De todas formas el desarrollo organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata además de obtener conocimientos que se generen dentro de la organización. Tampoco se trata de un liderazgo tolerante puesto que se busca una dirección abierta que acepte el dialogo. Tampoco busca la unanimidad en el grupo para tomar decisiones, si no que busca el desarrollo de ejecutivos que tengan la autonomía y solidez en sus decisiones. (Rodríguez, 2010)

2.2.2.7. Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional:

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

Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. (Cárcamo, 2007)

2.2.2.8. Desarrollo organizacional y cambio:

Porras & Roberston, 1992 informa que un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, ya que esto se da a diario ¿Cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera

sobre la cultura organizacional. El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

- 1) Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- 2) El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- 3) La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- 4) Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.

La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio. (Lagos, 2011)

Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

2.2.2.9. Características:



Orientación Sistemática.- El cambio en la sociedad moderna es tan dinámico, que las organizaciones requieren que todas sus partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que acarrea el cambio. El Desarrollo organizacional es un programa extenso que se interesa en las interacciones de las diferentes partes de la organización en tanto se afectan entre sí. También se interesa en la estructura y el proceso, así como en las actitudes de las personas.

Valores humanísticos.- Los programas de Desarrollo organizacional se fundan en los valores humanísticos, que son supuestos positivos sobre el potencial y el deseo de crecimiento entre los empleados. Para ser eficaz y renovarse constantemente en sí misma una organización necesita empleados que deseen ampliar sus destrezas y aumentar sus aportaciones. El clima más propio para ello es aquel que crea oportunidades de crecimiento al subrayar la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, la participación del poder y la confrontación constructiva. Todas ellas ofrecen una base de valores para los esfuerzos del comportamiento organizacional, contribuyendo además a que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

Utilización de un agente de cambio.- Los programas de Desarrollo organizacional se sirven de uno o más agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente suele actuar como catalizador: inicia el cambio dentro del sistema y se mantiene un poco ajeno de él. Los agentes del cambio pueden ser internos o externos, casi siempre son consultores que no trabajan en la compañía. Son capaces de obrar independiente, sin estar vinculados a la jerarquía ni a las políticas de la compañía.

Solución de problemas.- El Desarrollo organizacional pone su atención en el proceso de solución de problemas. Capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que los analicen teóricamente. Esta técnica para desarrollar las habilidades de solución de problemas mediante la discusión de estos, basada en el sistema de información, se nombra investigación para la acción. En otras palabras, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias para que puedan solucionar nuevos problemas en un futuro.

Retroalimentación.- El desarrollo organizacional depende en forma importante de la retroalimentación a los participantes para que estos reciban información que les ayude a sustentar sus decisiones. La retroalimentación los impulsa a entender como los ven los demás y a tomar acciones autocorrectivas.

Orientación de contingencia.-Comúnmente se expone que el desarrollo organizacional se aplica a situaciones concretas y está orientado a la contingencia. Diferente a otros muchos enfoques de capacitación que destacan solamente una forma correcta de atacar un problema, el desarrollo organizacional es flexible y pragmático y adopta forma de acción adecuadas a necesidades particulares.

Aprendizaje vital o experiencial.-El término aprendizaje experiencial o vital significa que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo. Posteriormente pueden analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. El desarrollo organizacional ayuda a proporcionar algunas respuestas y las experiencias de los participantes ayudan a afianzar el nuevo aprendizaje. (Torres, 2006)

2.2.2.10. Fases

La aplicación de un modelo de desarrollo organizacional en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen las siguientes fases:

Como se observa en el gráfico, expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: Diagnóstico inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la MYPE. (Torres, 2006)

2.2.2.11. El trabajo del desarrollo organizacional:

El trabajo diario de los grupos encargados del desarrollo organizacional es el análisis de los distintos departamentos de la empresa y asegurar que estén adecuados con las necesidades operativas del negocio. Para eso necesitan asegurar que cada división, departamento, grupo de trabajo, etc., esté adecuadamente dotado de los recursos necesarios, económicos y otros, para hacer frente a las necesidades de sus actividades dentro de sus entornos. Como parte de este análisis, evalúan las carencias y las formas de cubrir estas carencias, en el contexto de los recursos disponibles de la empresa. También analizaran las formas de trabajar entre los distintos departamentos y grupos de trabajo y diseñan formas de limar problemas.

Además, deben analizar todos los aspectos que puedan impactar a las distintas partes del negocio y sobre sus necesidades de recursos. Para eso, los equipos de desarrollo organizacional deben analizar todos los cambios y desarrollos potenciales, incluso los posibles imprevistos, que puedan impactar las actividades de la empresa y de su forma de trabajar. Estos cambios y desarrollos vienen de cualquier parte, tanto dentro como fuera de la empresa, incluyendo los siguientes:

- La competencia.
- La tecnología.
- La innovación.
- Las formas de hacer lo que cada departamento hace.
- La educación y la formación.
- Los clientes y su demanda.
- La cadena de suministro.
- Las alternativas tecnológicas.
- Las alternativas de proveedores, etc.
- La logística.
- La regulación y legislación.

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, cambio que es inevitable, y es un labor muy importante que, cuando no lo hace un departamento especializado de la empresa, lo hace el empresario, aunque no sepa que lo esté haciendo. (Cárcamo, 2007)

2.2.2.12. Valores del Desarrollo organizacional:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo, que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas importantes en su trabajo y en su vida).

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución, por lo que es necesario contratar a una persona llamada Consultor

para que asista a los miembros de la organización. Puede ser un consultor interno o externo, pero debe reunir los siguientes requisitos:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, ni extremista, ético, positivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.
- Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Preferentemente influir en las decisiones, en vez de hacerlas tomar.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional.

Para la realización de una Consultoría en desarrollo organizacional debemos tener en cuenta las etapas o el proceso para la implantación del desarrollo organizacional, sí como las características fundamentales de cada una de ellas. (Rodríguez, 2010)

2.2.2.13. Estrategias

La eficiencia de una MYPE, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional. (Garzón, 2005)

2.2.2.14. Áreas específicas en las que contribuye el Desarrollo Organizacional:

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de la eficiencia el estructurar equipos de que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de las relaciones humanas a los

cuales ellos conformen. En efecto, de tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que corresponda desarrollar. Un aspecto esencial de las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ella hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana. (Lagos, 2011)

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

Una tarea fundamental y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicación eficiente cuya base esencial son las buenas relaciones humanas. En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier organización, estos son:

- a) Los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias.
- b) Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.).

- c) Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización. (French, 2000)

2.2.2.15. Elementos:

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización:

1. Los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias
2. las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.)
3. Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización. (Faria & Achilles, 1983)

2.2.2.16. Ventajas y Desventajas del DO:

2.2.2.16.1. Ventajas:

Utilizando el desarrollo organizacional se tienen las siguientes ventajas:

Utilizando el DO se tienen las siguientes ventajas:

- a) Mayor confianza en el personal: La gerencia confía en los trabajadores para que La gerencia confía en los trabajadores para que puedan realizar un trabajo más eficiente y competitivo con el que pueda ayudar a la puedan realizar un trabajo más eficiente y competitivo para que la organización a crecer cada día.

- b) Capacitación de los trabajadores: Es decir, realizar capacitaciones, es decir, realizar capacitaciones, entrenamientos para poder estar capacitados para afrontar a los cambios que se puedan producir en la organización. Puedan producir en la organización.
- c) Comunicación entre los trabajadores: Esto quiere decir que la alta gerencia debe fomentar la comunicación entre las personas, a través de diálogos, entrevistas, y fomenta la comunicación entre las personas, a través de diálogos, entrevistas, y confrontaciones para tener una mayor información sus sentimientos, emociones, y pensamientos.
- d) Flexibilidad de la organización: La organización se encuentra más acta para los cambios que se den en la sociedad como pueden ser: nuevos clientes, productos, tecnología, y para cuando suceda esos cambios ya mencionados la organización no tendrá ningún problema en adaptarse rápidamente a los cambios gracias a su flexibilidad y personal capacitados.
- e) Participación en las decisiones: La gerencia deja que los trabajadores den sus ideas con respecto al campo laboral, y así tomar mejores decisiones que beneficien ambas partes, trabajadores y la alta gerencia.
- f) Cambio del flujo de trabajo: Para un mejor desempeño laboral y satisfacción de las personas se hace constantemente cambios en el trabajo como: cambios de horarios, refrigerios; toso esto para no ser una rutina que al final va perjudicar al desempeño laboral de cada trabajador, y por ende a la organización. (Garzón, 2005)

2.2.2.16.2. Desventajas:

Al no utilizar el desarrollo organizacional, se van a tener una serie de desventajas siguientes:

- a) Rigidez de la organización: Es decir la organización no está apta para adaptarse a los cambios que existen en la sociedad.
- b) Centralización de decisiones: La gerencia no toma las opiniones de los trabajadores; porque tratan a los trabajadores como simples máquinas de trabajo y no como personas humanas.
- c) Desconfianza en los trabajadores: Por lo tanto no hay un desempeño normal en su trabajo por la falta de incentivos laborales y la falta de confianza.
- d) Personas como mano de obra: A la organización no le importa los problemas del trabajador, solo le interesa el trabajo que realice; por es un sistema mecánico y no humanista.
- e) Ignorancia sobre misión y visión: La organización y las personas no tienen los mismos objetivos ni metas; porque trabajan por sus propios intereses
- f) Rutina y permanencia: En la organización no abra creatividad, innovación ni habilidades porque no existe un cambio permanente del flujo de trabajo.
- g) Centralización de la autoridad: Es decir un solo jefe para todas las áreas de la organización; esto congestionara a los reclamos y pedidos de las personas.
- h) Autocracia y jerarquía: Es decir que todas las decisiones son tomadas solo por la gerencia sin tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores. (Garzón, 2005)

2.2.3. Relación entre Capacitación y Desarrollo organizacional:

Hay factores que afectan el logro de los objetivos de capacitación y desarrollo en cualquier organización:

El apoyo de los altos directivos: El éxito de muchos programas de capacitación y desarrollo dependen de la participación de las personas y de que perciban que es muy importante para su carrera. El discurso de uno o varios directivos al inicio de un curso o jornadas le da un marco institucional muy importante a la acción. Cuando los directivos no apoyan los programas de capacitación, no participan con su presencia, la gente puede percibir que se trata de una iniciativa aislada del área recursos humanos.

Compromiso de los mandos: También es importante el compromiso de los mandos para el éxito de un programa de capacitación y desarrollo. Todos los gerentes deben comprometerse y participar del proceso. **Adelantos tecnológicos:** La tecnología cada vez influye más en la capacitación y desarrollo. No solo para la comunicación de las acciones, la evaluación de las mismas que cada vez más empresas realizan a través de la Intranet sino para el dictado de cursos.

La complejidad organizacional: El aplanamiento de estructuras en la mayoría de las grandes empresas, hace que la necesidad de capacitación y desarrollo sea aún mayor. Menos persona, desempeñan más trabajo en un nivel más complejo por consecuencia del crecimiento del negocio y el recorte de personal, especialmente de niveles medios que a menudo son aquellos que guiaban o capacitaban al resto. La cadena tradicional de mando, ya pasó de moda en las empresas modernas.

Estilos de aprendizaje: La función general de la capacitación y el desarrollo implica la adquisición de conocimientos y habilidades. Los empleados deben mejorar en forma continua sus habilidades en un ambiente cambiante y cada vez más competitivo. Los individuos progresan en el aprendizaje, por interés, o sea en la medida necesaria para lograr sus propósitos. A menos que el material tenga relevancia, significado y emoción el individuo no aprenderá.

El mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil. La capacidad para transmitir los conocimientos a los empleados, y a un ritmo congruente aumenta el valor de la capacitación y el desarrollo.

La orientación debe ser práctica y el empleado debe comprender de qué manera agrega valor a la organización, el porqué de los objetivos de capacitación y desarrollo y a posteriori, percibir el impacto positivo de estas acciones. (Lagos, 2011)

Se está dejando a tras la era industrial para iniciar la era dominada de la información en un contexto de vertiginosos cambios y transformaciones, con la agudización de la problemática del desempleo y nuevas competencias y calificaciones que demandan los cambios tecnológicos y organizacionales.

Los cambios se enfrentan a los trabajadores a diversos problemas, entre ellos, la amenaza a lo desconocido, cambios en las relaciones con el mundo laboral, incluyendo las relaciones con sus colegas, la propia imagen, las relaciones de poder, entre otras. (Ferrari, J. 2004)

Si se habla de interacción con el medio se puede pensar que en el ámbito laboral cobra relevancia en esta relación lo que el trabajador puede transferir de lo aprendido a ese medio específico que es su campo de trabajo, y es ahí donde tienen mayor relevancia la capacitación en las competencias laborales, pero estas no se limitan a su experiencia personal sino que conllevan todas sus experiencias personales y sociales, las peculiaridades de su identidad profesional, convirtiendo en única cada trayectoria profesional y de capacitación. De ahí que si se quiere que la capacitación dinamice en los procesos de cambio, debe respetar dicha trayectoria.

En relación con el desarrollo organizacional la organización debe estar preparada para el cambio, puesto que la introducción de las nuevas tecnologías requiere nuevas competencias, estando en juego en el largo plazo la supervivencia o transformación de los empleos y la propia organización, convirtiéndose así en una reflexión estratégica de alta complejidad. La capacitación contribuye a que la organización se modifique así misma, a que dude de su propio aprendizaje, a redefinir objetivos y poner en práctica la experiencia aprendida, para que la persona misma pueda imaginarse que aprendizajes necesitará en el nuevo contexto.

La capacitación podrá ayudar a la capacitación o al cambio en la medida que participe o no con la organización en el proceso de convertirla en una organización inteligente, que requiera de sujetos que aprenden en un contexto plagado de complejidades, y se reconozca a sí misma en esta complejidad. (Frigo, 2008)

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

3.1. Tipo:

El desarrollo de la investigación es de tipo descriptivo; este tipo de investigación en particular integra las mediciones de cada una de las variables para establecer algún tipo de asociación entre las variables, porque facilita conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Además permitió recoger los datos sobre la base de la situación problemática, resumir la información de manera cuidadosa ya que luego se analizó minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y desarrollo exitoso del estudio.

3.1.1. Nivel:

El estudio es de nivel cuantitativo ya que se basó en la utilización de datos estadísticos; e índices numéricos proporcionando indicios de la relación que podría existir entre dos o más datos y podrían predecir un resultado específico y dar respuesta a aspectos de la realidad, explicando hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

3.1.2. Diseño:

El diseño de investigación para el desarrollo de esta tesis fue el diseño de investigación no experimental. Es la que se realiza sin manipular deliberadamente la

variable independiente, se basa en observar las variables en su ambiente natural, en su realidad.

Transversal: Porque la recolección de datos se hizo en un periodo determinado, así mismo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables; además establecer cuáles son los eventos y la magnitud en que se encuentran.

3.2. Población y Muestra:

En la identificación de la población se encuentra a las MYPE rubro librerías de todo el distrito de Catacaos, de las cuales no se muestra un número específico ya que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estas están divididas por dos tipos de actividad comercial: al por mayor y menor.

El muestreo es no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia, porque se seleccionó a los veintiocho trabajadores que conforman las cuatro MYPE del rubro de Librerías del centro de Catacaos, en función a su accesibilidad y de fácil reclutamiento.

Distrito/Ámbito Local	Nombre de MYPE	Número de trabajadores		Total
		Varones	Mujeres	
Catacaos	Librería "P Y M Nort S.A.C"	2	6	8
Catacaos	Librería "La Cultura"	2	4	6
Catacaos	Liberia "Chavely"	3	4	7
Catacaos	Librería "Azhelim"	3	4	7

3.3. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

3.3.1. Inclusión: Fueron considerados dentro del estudio los que cumplan los siguientes criterios:

- Todos los trabajadores de las MYPE
- Permanencia laboral de 6 meses
- Trabajadores entre 20 a 30 años.

3.3.2. Exclusión:

- Trabajadores que pertenecen a otras MYPE de otros países
- Trabajador contratado por campaña
- Trabajadores con limitaciones censo-perceptivas que les impiden utilizar computadora.

3.4. Técnica e Instrumentos:

Para el desarrollo de la investigación se utilizó dos tipos de técnicas cada una con su respectivo instrumento detallado a continuación:

- a) Técnica de Observación Directa:** consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o problema en estudio, tomar, recolectar información y registrarla para su posterior análisis. Esta permitió la veracidad de los datos obtenidos de manera viable y efectiva, ya que su aplicación fue más factible, además permitió obtener información acerca de las cualidades de los cargos, de las necesidades, características de los trabajadores de las MYPE y datos relativos a la investigación.

Instrumento: Cámara digital, para las respectivas evidencias que presente la investigación.

- b) **Técnica de Encuesta:** método de recopilación de datos acerca de hechos, objetivos, opiniones, conocimientos, etc. Permitió obtener los datos a partir de que se realizó un conjunto de preguntas normalizadas, estas dirigidas a una muestra representativa formada en esta investigación por los trabajadores de las MYPE del rubro de Librerías ubicadas en el Distrito de Catacaos.

Instrumento: Cuestionario, el cual fue impreso y referido a las variables en función de los objetivos planteados en la investigación.

3.4.1. Procesamiento de la Información:

Se realizó de forma metodológica a través de:

- a) **Codificación:** Se desarrolló teniendo como base la información recolectada por medio de las entrevistas, ya que permitía tener un alcance significativo de lo expresado por cada trabajador entrevistado; además la enumeración secuencial de las veintiocho encuestas para los trabajadores de las MYPE en estudio (01, 02, 03... hasta el 28); esto permitió mantener un orden y facilitó el trabajo.
- b) **Tabulación:** consiste en el recuento de los datos que están contenidos en los cuestionarios. Proceso que permitió incluir todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a las variables de estudio. Este proceso se realizó por cada una de las preguntadas formuladas en el cuestionario que fueron dieciséis, relacionadas con los objetivos.

c) **Cuadros Estadísticos:** se utilizó porque los datos fueron simplificados y presentados de forma clara; eliminando la confusión característica de los datos preliminares, almacenándose la información a través de cuadros, gráficos estadísticos, elaborados con claridad, precisión, utilizando el Microsoft Excel; evitando las dudas y la obscuridad de los datos plasmados que fueron fundamentales para el resultado exitoso de la investigación.

IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO

4.1. Resultados

Tabla 4.1
¿En qué tipos de cursos se le capacitaron?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Atención al cliente	0	0
b) Desarrollo Organizacional	0	0
c) Marketing	0	0
d) Ninguno	28	100
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

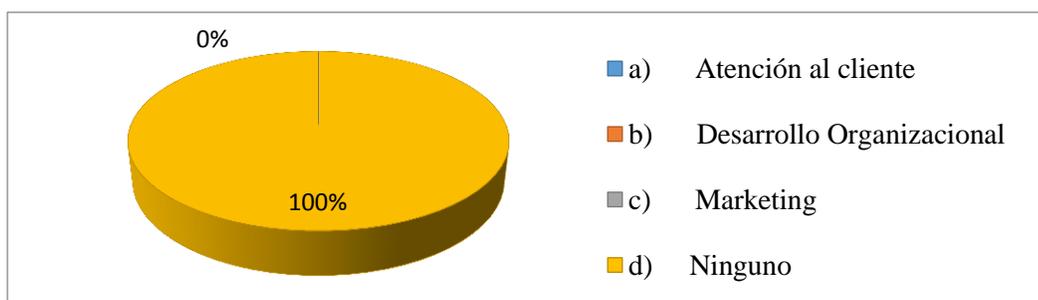


Figura 1: Diagrama que representa los tipos de cursos en los que se capacito al personal.

Tabla 4.2

¿En su puesto de trabajo recibe inducciones de acuerdo al cargo y a la MYPE en general?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Nunca	8	29
b) Casi nunca	10	36
c) Algunas Veces	4	14
d) Siempre	6	21
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

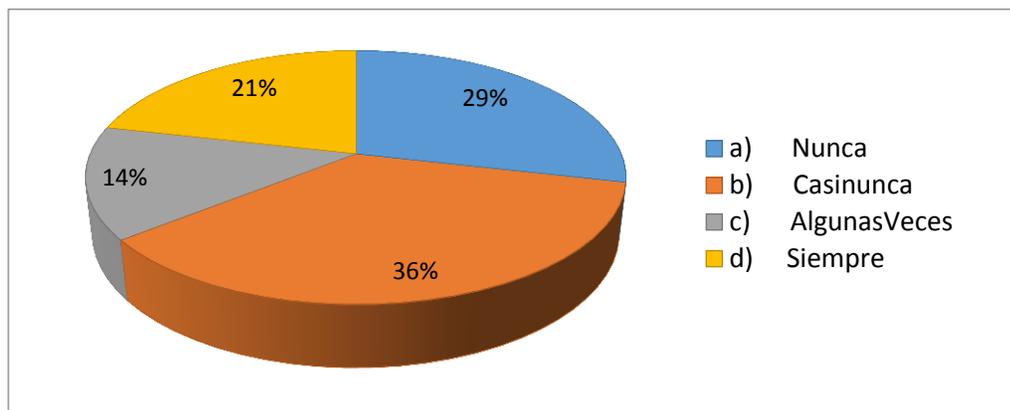


Figura 2: Diagrama que representa cada que tiempo reciben inducciones los trabajadores

Tabla 4.3

¿Cuáles considera son los principales objetivos de la capacitación?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Preparar al personal para la realización inmediata de diversas tareas en su puesto.	7	25
c) Elevar la eficiencia y eficacia en las actividades laborales	5	18
c) Crear un clima satisfactorio	9	32
d) Volver a la MYPE más receptivas a las nuevas tendencias del mercado.	7	25
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
 Elaborado por: Investigador

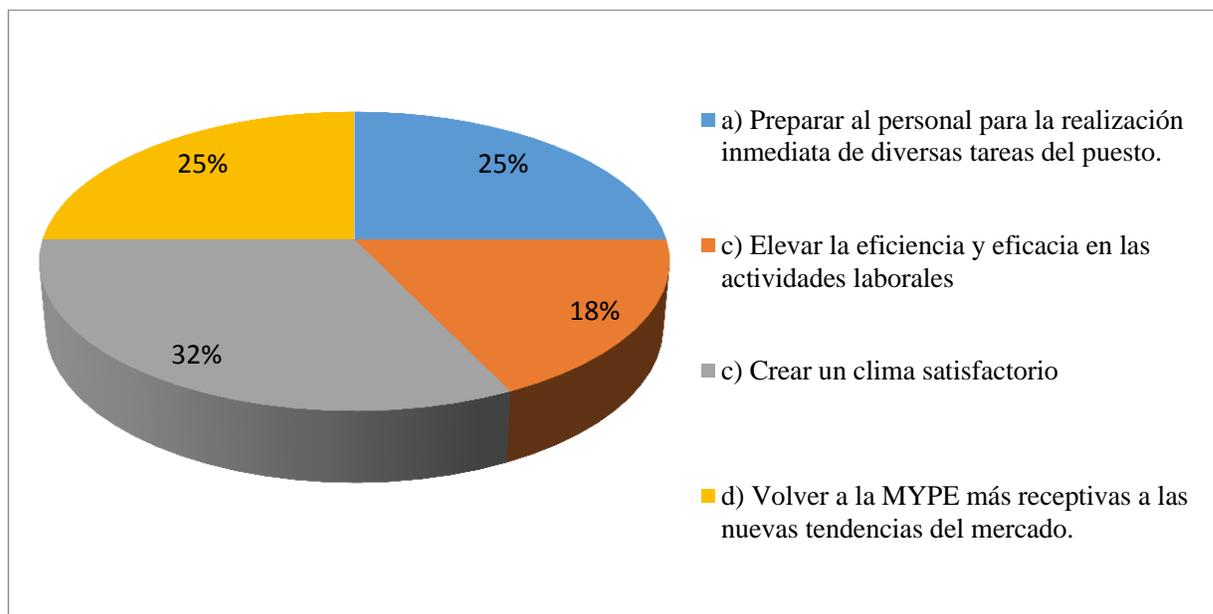


Figura 3: Diagrama que representa cada que tiempo reciben inducciones los trabajadores

Tabla 4.4

¿Cómo califica el desarrollo de la capacitación en la MYPE?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Pobre	17	56
b) Básico	8	27
c) Bueno	2	7
d) Excelente	3	10
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

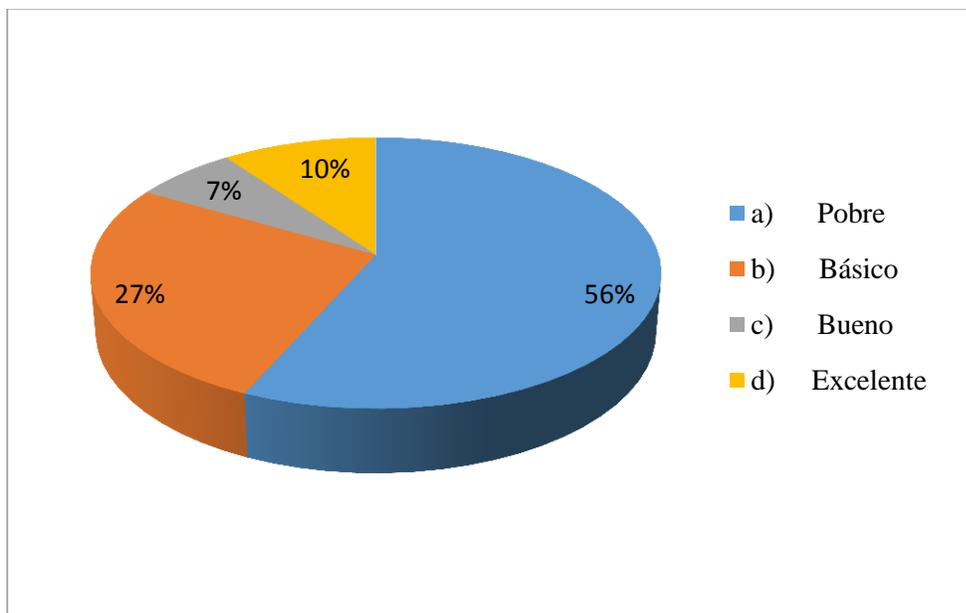


Figura 4: Diagrama que representa la calificación que le el trabajador al desarrollo de la MYPE.

Tabla 4.5

¿Cuáles son los factores de los que depende la implementación de la capacitación?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) La calidad del material de capacitación presentada.	11	39
b) La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.	9	32
c) La calidad y preparación	5	18
d) N.A.	3	11
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Investigador

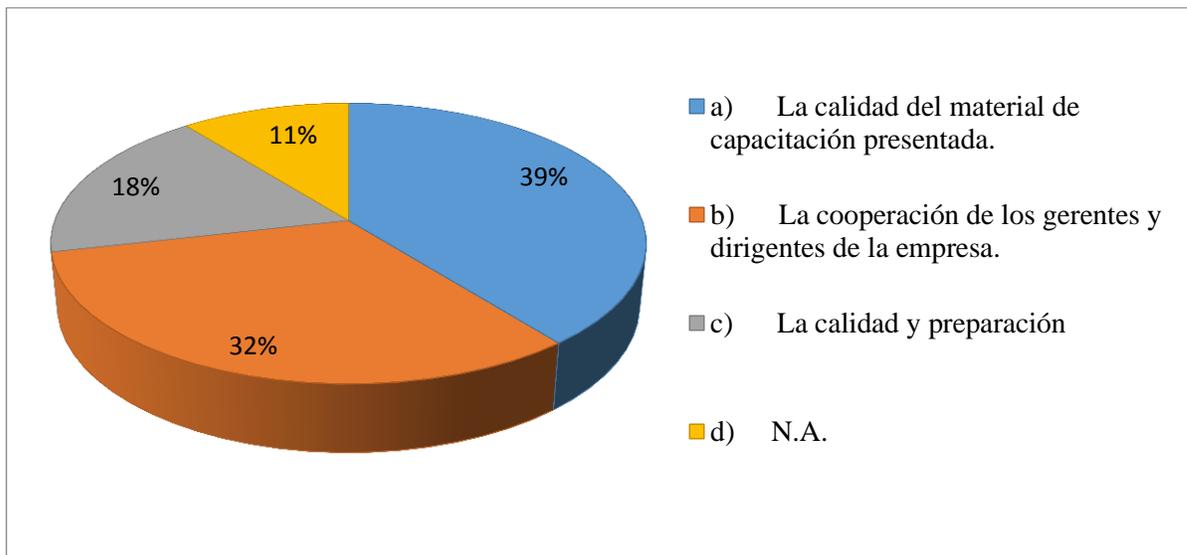


Figura 5: Diagrama que representa los factores para la implementación de la capacitación

Tabla 4.6

¿Cuáles son los factores de los que depende la implementación de la capacitación?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Es un abanico de soluciones muy amplio.	11	39
b) Facilita las actividades operacionales.	9	32
c) Mejora el servicio de atención al cliente.	8	29
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Investigador

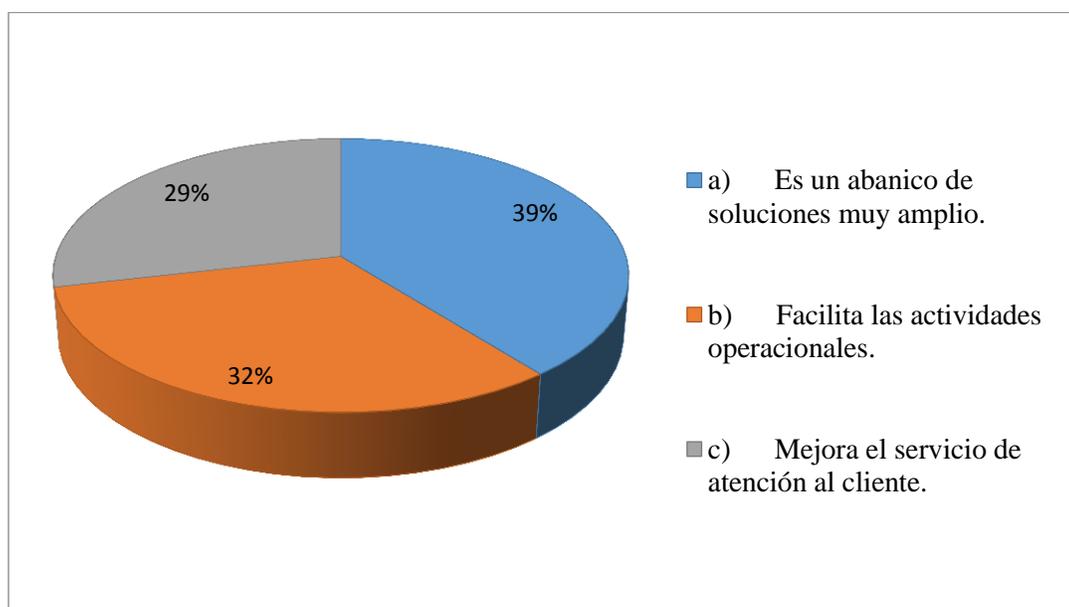


Figura 6: Diagrama que representa si en la MYPE resulta fundamental la capacitación

Tabla 4.7

¿Qué habilidad agregaría valor al programa de capacitación a poner en marcha dentro de la MYPE?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Eficiencia en la gestión	4	14
b) La calidad	8	29
a) Desarrollar capacidades organizativas que contribuyan a su buen desarrollo.	10	36
d) La innovación	6	21
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

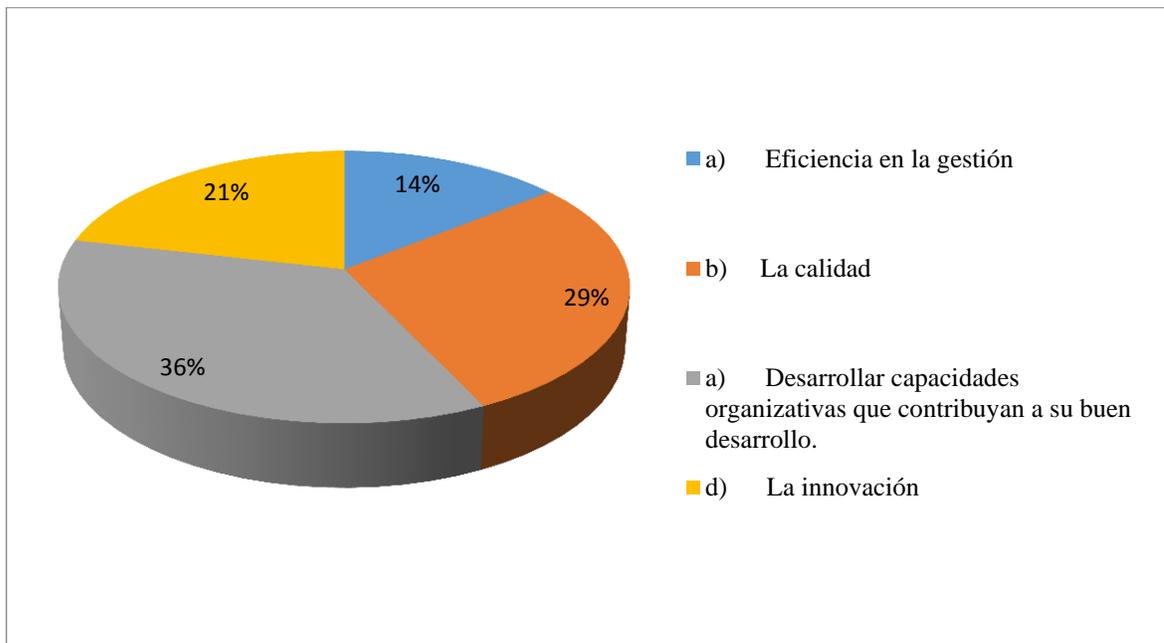


Figura 7: Diagrama que representa la habilidad que agregaría valor a la implementación de la capacitación

Tabla 4.8

¿Cree usted que la inversión en capacitación asegure un mejor desarrollo organizacional?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Sí	28	100
b) No	0	0
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Investigador

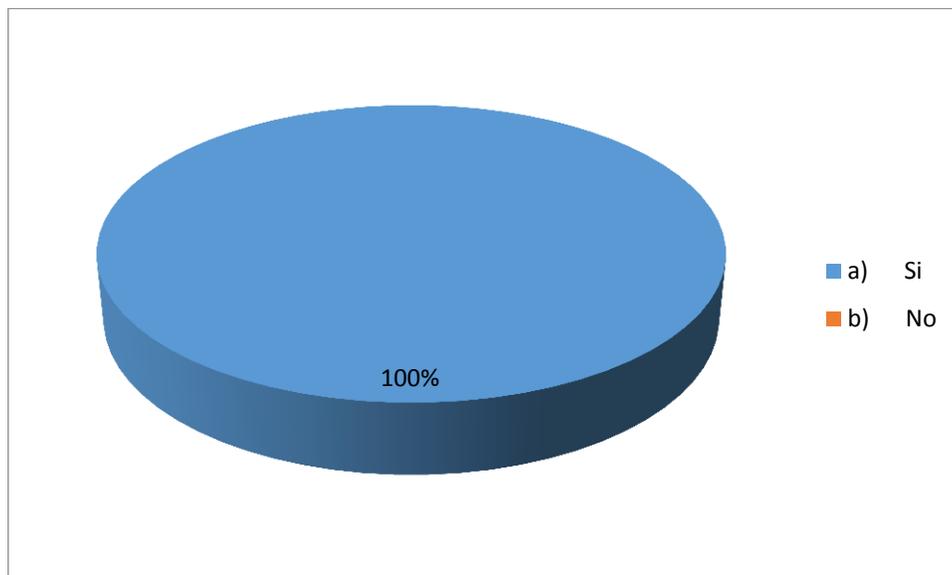


Figura 8: Diagrama que representa la inversión en capacitación para un mejor desarrollo organizacional

Tabla 4.9

¿Por qué le gustaría recibir cursos de capacitación?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Para mejorar su desempeño laboral y su integración grupal	7	25
b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo	14	50
c) Ofrecer resultados positivos en el aumento de la productividad y rentabilidad	7	25
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Investigador

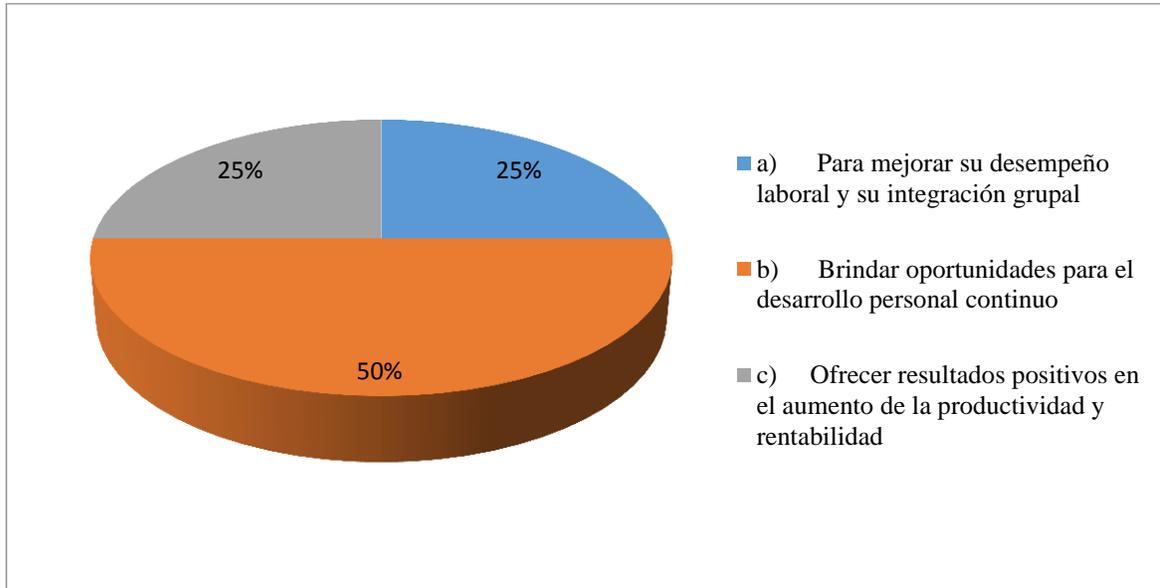


Figura 9: Diagrama que representa la importancia de recibir cursos de capacitación

Tabla 4.10

¿Le han impartidos cursos de capacitación importantes en su área de trabajo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Sí	6	22
b) No	22	79
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Investigador

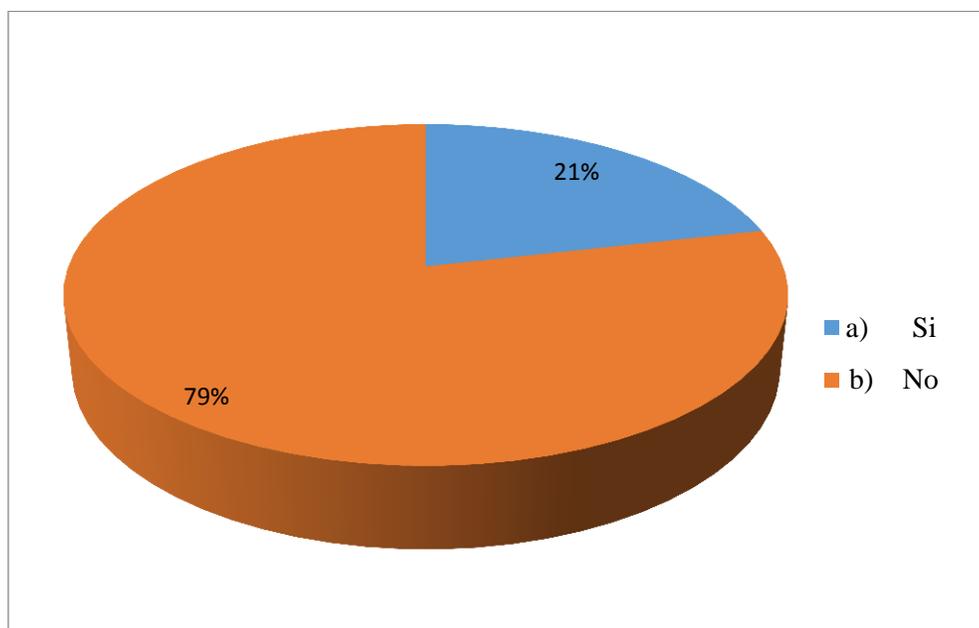


Figura 10: Diagrama que representa el dictado de capacitación en el área de trabajo.

Tabla 4.11

¿Cómo considera el ambiente laboral en la MYPE donde labora?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Buena	6	21
b) Mala	3	11
c) Regular	19	68
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

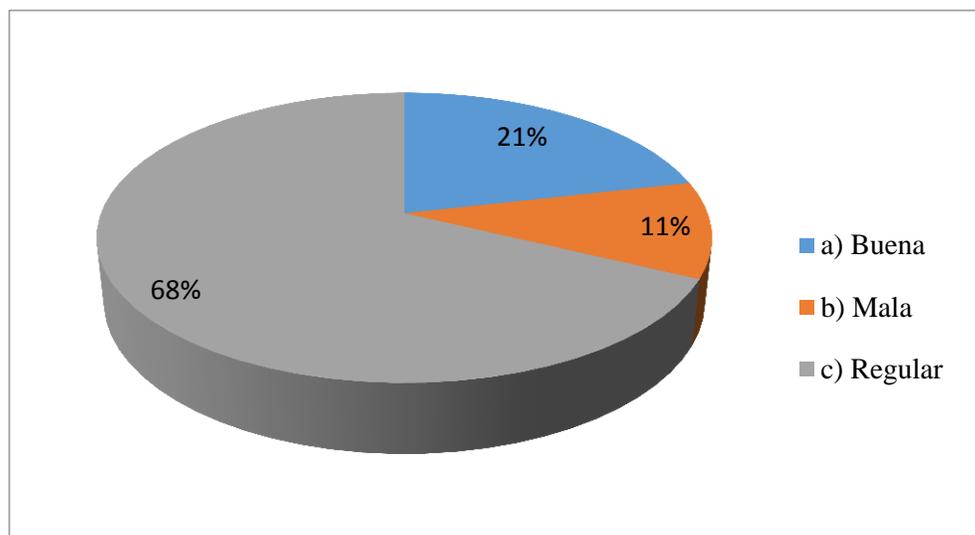


Figura 11: Diagrama que representa el dictado de capacitación en el área de trabajo.

Tabla 4.12

¿Qué características considera que la MYPE requiera para un mejor desarrollo organizacional?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Valores humanísticos.	2	7
b) Adaptación, evolución y/o renovación.	9	32
c) Cambios tecnológicos, consecuentemente económicos, administrativos y estructurales.	17	61
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

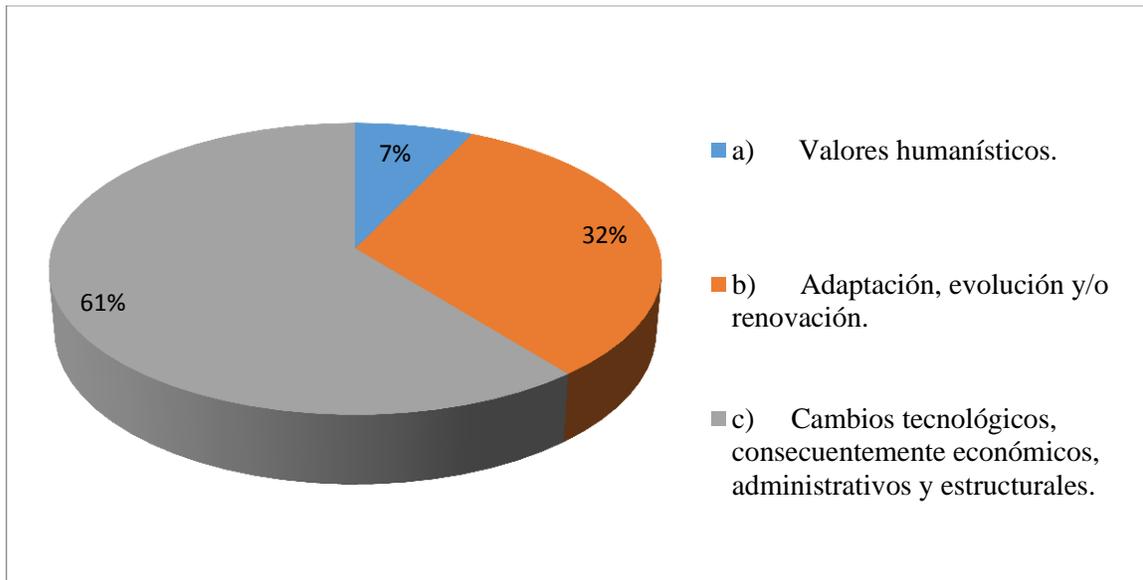


Figura 12: Diagrama que representa las características que la MYPE requiere.

Tabla 4.13

¿Qué tan importante es el desarrollo organizacional para la expansión y supervivencia de las MYPE en el mercado?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Muy importante	12	43
b) Poco importante	9	32
c) Nada importante	7	25
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

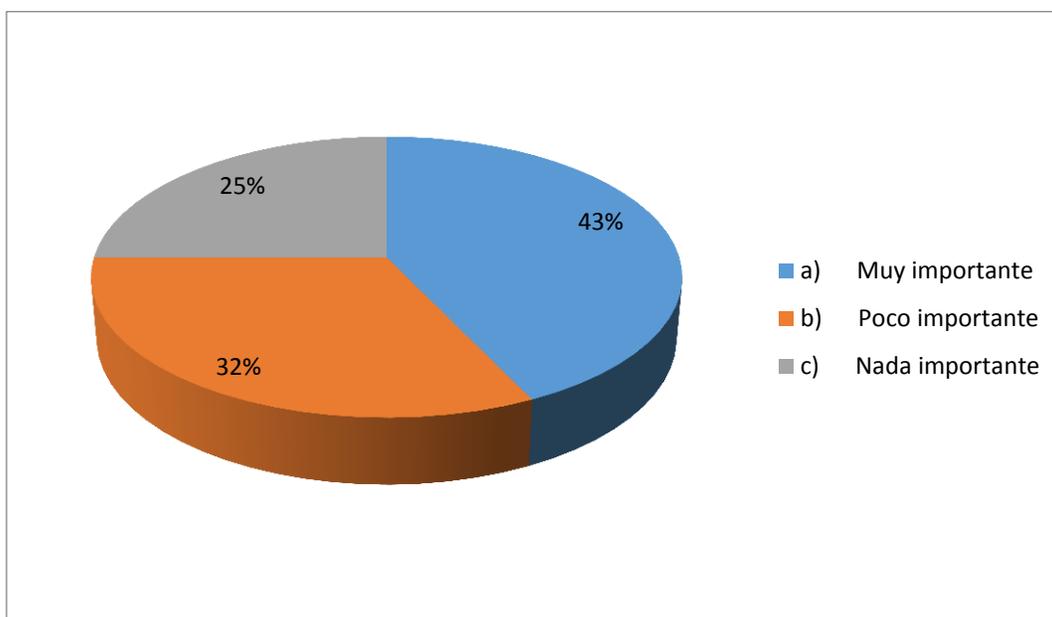


Figura 13: Diagrama que representa la importancia del desarrollo organizacional.

Tabla 4.14

¿Cuál es el grado de importancia que tiene el trabajo en equipo en la MYPE?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Muy Baja	4	14
b) Baja	7	25
c) Alta	8	29
d) Muy Alta	9	32
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

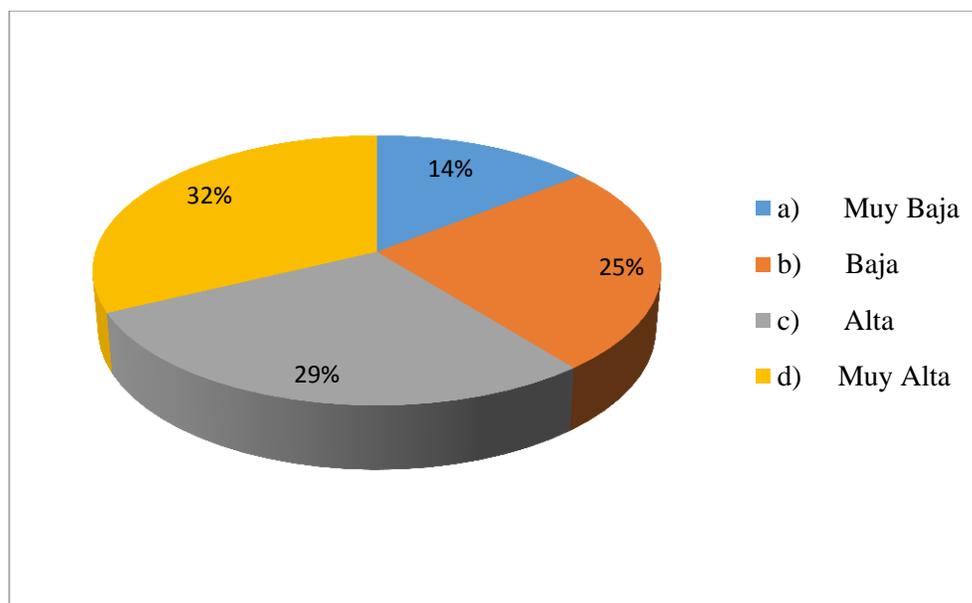


Figura 14: Diagrama que representa la importancia del trabajo en equipo en la MYPE.

Tabla 4.15

¿Cree mantener un buen desempeño laboral en su puesto?

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Sí	11	39
b) No	17	61
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Investigador

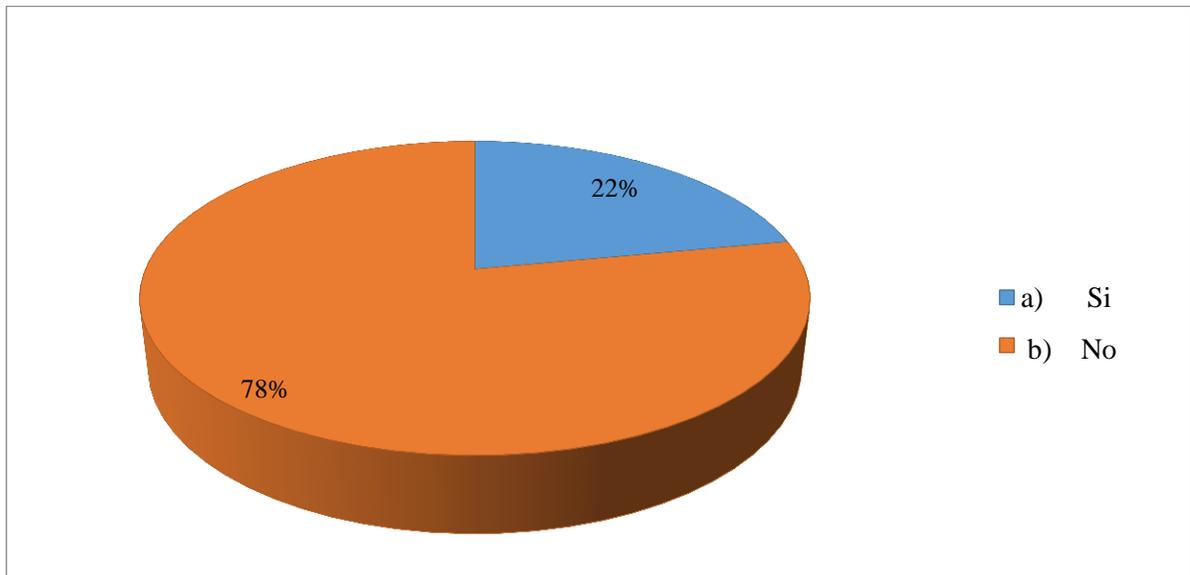


Figura 15: Diagrama que representa del trabajo responsable en grupo de compañeros de labores.

Tabla 4.16

Existe colaboración entre compañeros de trabajo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Nunca	6	22
b) Casi nunca	9	32
c) Algunas Veces	6	21
d) Siempre	7	25
TOTAL	28	100

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Investigador

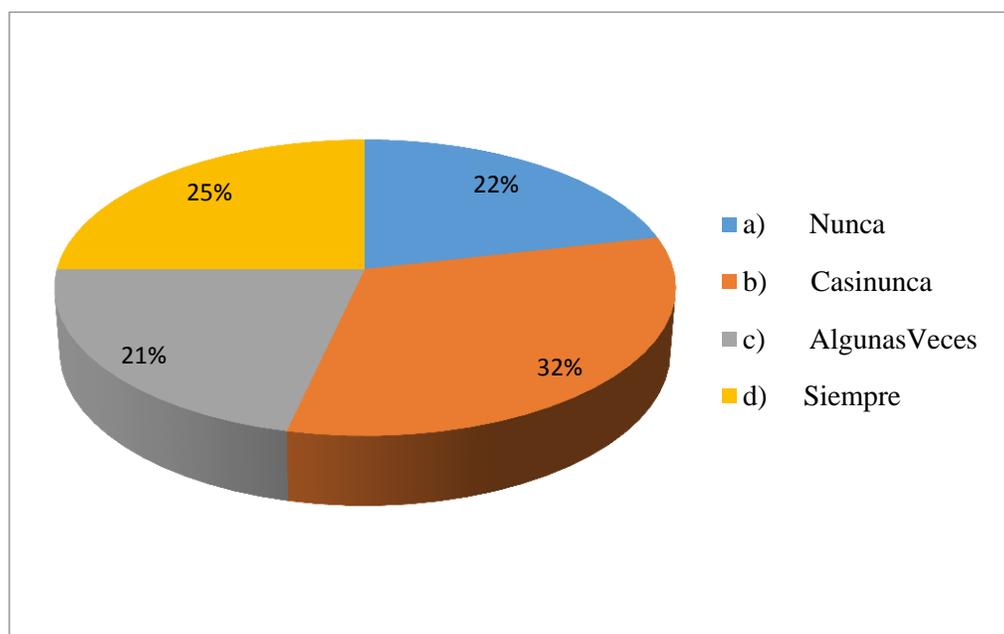


Figura 16: Diagrama que representa del trabajo responsable en grupo de compañeros de labores.

4.2. Análisis e Interpretación:

En la tabla 4.1. se observa que el 100% de los encuestados en las MYPE aseguran no haber recibido ningún tipo de capacitación cuando se incorporaron; por tanto esto permitió interpretar que existe una carencia fuerte ya que el personal no cuenta con una verdadera orientación al cliente y el nivel de servicio es muy deficiente. Así como señala León al personal se le prepara con el objetivo de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia posible. Se ha detectado una característica de la capacitación convirtiéndose el factor humano en la clave del éxito y ofrecer a sus clientes las mejores soluciones, así mismo se determina que esta característica no está siendo correctamente aplicada dentro de las MYPE, en donde el recurso humano ocupa su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

En la tabla 4.2. se observa que el 36% de los encuestados en las MYPE respondieron que casi nunca reciben inducciones de acuerdo al cargo que ocupan, el 29% estima que nunca, el 21% detalla que siempre, y el 14% afirma que algunas veces; por tanto esto permitió detectar que una de las deficiencias mas fuertes dentro de las MYPE es la falta de herramientas motivadoras como la capacitación. Así como señala Chruden & Sherman, debe implantarse un agente de cambio que ayude en la mejora de productividad, con ello se determina una característica más de la capacitación donde un gran número de trabajadores informa que existe la capacitación debe promoverse ya que es capaz de ayudar a las MYPE a interpretar las necesidades del mercado, a adecuar la cultura, estructura y la estrategia a esas necesidades.

En la tabla 4.3 se observa que el 32% de los encuestados en las MYPE afirman que promueve la creación de un clima laboral satisfactorio, el 25% opina que se debe preparar al personal para la realización inmediata de diversas tareas en su puesto, el 25% detalla que vuelve a la MYPE más receptiva a las nuevas tendencias del mercado, y el 18% considera que eleva la eficiencia y eficacia en las actividades laborales; esto permite detectar cuáles son los objetivos de la capacitación en los que deberían basarse los líderes de las MYPE e ir descubriendo las necesidades. Así como señala Aguilar la capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley; por ello debe entenderse que es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa.

En la tabla 4.4. se observa que el 56% de los encuestados estiman que el nivel de desarrollo de capacitaciones dentro de la MYPE es pobre, el 27% considera que básico, el 7% objetó que es bueno, y el 10% asegura que es excelente; por tanto esto permitió detectar los efectos negativos que produce la falta de inversión en programas de capacitación. Así como señala Holmes la capacitación es una necesidad en el lugar de trabajo, sin ella los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes, además las MYPE no mantiene un modelo de negocio para trabajar, ya que es probable que esté llena de empleados que tienen sólo una ligera idea de cómo llevar a cabo su trabajo, pero no sienten el compromiso que es representarla o formar parte de ella.

En la tabla 4.5. se visualiza que el 39% de los encuestados en las MYPE sostienen que uno de los factores de los que depende la implementación de capacitación

es la calidad del material utilizado para presentarla, el 32% señala que es importante la cooperación de los gerentes o dirigentes de la MYPE, el 18% garantiza es fundamental la calidad y preparación de la misma, y un 11% no afirma ninguna de las alternativas anteriores, esto permitió conocer la importancia de los factores a tener en cuenta al momento de implementar un programa de capacitación. Así como señala Muñoz al momento de aplicar la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis como los recursos materiales, actividades, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente de trabajo físico, y medidas de seguridad.

En la tabla 4.6. se observa que el 39% de los encuestados figuran que es fundamental un programa de capacitación dentro de la MYPE ya que resulta ser un abanico de soluciones muy amplio, el 32% afirma que facilita las actividades operacionales, y el 29% sostiene que mejora el servicio de atención al cliente; por tanto esto permitió descubrir la importancia de capacitar al personal y agilizar los procesos que se desarrollan dentro de la MYPE. Así como señala Aguilar la capacitación debe ser considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para mantener a un personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad.

En la tabla 4.7. se observa que el 36% de los encuestados considera que la habilidad que agrega valor a la implementación de un programa de capacitación es desarrollar capacidades organizativas que contribuyan a su buen desarrollo, el 29% sostiene que es la calidad de la forma en que se realice, el 21% estima que es la innovación y el 14% estima que la eficiencia en su gestión para ponerla en marcha; esto

permitió analizar que no solo es implementar un programa de capacitación sino hay que descubrir la manera más factible para que se desarrolle con la mayor eficacia y eficiencia. Así como señala Frigo la capacitación no resulta una obligación sino una ventaja competitiva, porque hoy en día, con el gran alcance, velocidad y accesibilidad a la tecnología, mientras más comunicada y relacionada esté la MYPE mejor y más rápido desarrollo tendrá.

En la tabla 4.8. se observa que el 100% de encuestados en las MYPE considera que la inversión en capacitación asegura un mejor desarrollo organizacional; por tanto esto permitió descubrir los efectos positivos de la capacitación sobre el desarrollo organizacional pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito. Así como señala Guzmán la razón principal para capacitar es generar cambios favorables en las personas a través del desarrollo personal, incremento de sus conocimientos y actualización acorde de la tecnología moderna. Así mismo propicia el mejoramiento de las empresas a través del aumento de la productividad de su personal y del mejoramiento de la calidad.

En la tabla 4.9. se observa que el 50% de los encuestados les gustaría recibir cursos de capacitación porque mejora su desempeño laboral y su integración grupal, el 25% opina que brinda oportunidades para su desarrollo continuo como personal de la MYPE, y el 25% restante comenta que es importante porque ofrece resultados positivos en el aumento de la productividad y rentabilidad; por tanto esto permitió descifrar que el recurso humano necesita tener la preparación necesaria y especializada que les facilite enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Así lo señala Blake que

afirma la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados ya que ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso de la MYPE.

En la tabla 4.10. se observa que el 79% de los encuestados en las MYPE respondieron que no se les han impartido algún tipo capacitaciones de acuerdo a su área de trabajo, y el 21% estima que si, esto permitió darse cuenta de la carencia en cuanto a invertir en capacitación que asegure un mejor desarrollo organizacional. Así como señala Lagos para transmitir nuevos conocimientos a los empleados, y acelerar la realización de sus actividades operacionales es fundamental promover la capacitación y por ende vendrá consigo el desarrollo de la MYPE.

En la tabla 4.11. se observa que el 68% de los encuestados consideran que el ambiente laboral es regular, el 21% aseguran es bueno y el 11% sostiene que es malo, por tanto esto permitió diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias con respecto al clima laboral dentro de las MYPE. Así como señala Alonso el esfuerzo para obtener mejor desarrollo organizacional es establecer un clima de confianza, de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, para diagnosticar y solucionar problemas, desarrollar las potencialidades de los individuos tanto técnica, administrativa e interpersonal y a través de todo esto conduzca a la MYPE al trabajo en equipo.

En la tabla 4.12 se observa que el 61% de los trabajadores encuestados sostienen que una de las características para un mejor desarrollo organizacional son los cambios tecnológicos, consecuentemente económicos, administrativos y estructurales, el 32% considera que es la adaptación, evolución y renovación, y el 7% estima son los valores

humanísticos; todo esto permitió descubrir las principales características del desarrollo organizacional base de toda organización. Así mismo lo detalla Torres quien comenta que el desarrollo organizacional pone su atención en el proceso de solución de problemas, capacitando al personal, creando oportunidades de crecimiento, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, la participación del poder y la confrontación constructiva, para que todas ellas contribuyan a crear un comportamiento organizacional óptimo.

En la tabla 4.13. se observa que el 43% de los encuestados en las MYPE estima que es muy importante el desarrollo organizacional para la expansión y supervivencia de la MYPE en el mercado, el 32% considera que es poco importante y por ultimo un 25% respondió que no es nada importante, por tanto esto permitió descifrar la importancia del desarrollo organizacional y sus beneficios. Así como señala Cárcamo la importancia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización y como consecuencia su manejo es clave para el éxito de las MYPE.

En la tabla 4.14. se observa que el 32% de los trabajadores encuestados consideran que el trabajo en equipo tiene un grado muy alto de importancia, el 29% estima que es alto, el 25% sostiene que es baja, y el 14% restante estima que es muy baja; todo esto permitió conocer el grado de importancia que tiene el trabajo el equipo para lograr un mejor del desarrollo organizacional. Así como señala Garzón el trabajo en equipo y su productividad juegan un rol esencial, en efecto, es el recurso humano de

quien depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en marcha de planes, proyectos y políticas que le corresponda desarrollar a las MYPE.

En la tabla 4.15. se observa que el 61% de los trabajadores encuestados aseguran que no mantienen un buen desempeño laboral, y el 39% cree que si; por tanto esto permitió interpretar que falta promover dentro de la MYPE estrategias que faciliten diseñar las mejores formas para trabajar y que las actividades operacionales en los distintos departamentos y grupos de trabajo. Así como señala Rodríguez quien comenta que para promover un mejor desarrollo organizacional y aumentar la efectividad y las MYPE alcancen todas sus metas deben intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los trabajadores encuentren un trabajo atractivo, que los rete a seguir progresando para bienestar propio y de la MYPE.

En la tabla 4.16. se observa que 32% de los encuestados contestaron que casi nunca se informan entre trabajadores y áreas de los problemas en el cumplimiento de las actividades laborales, el 25% estima que siempre se informan, el 22% sostiene que nunca, y el 21% asegura que algunas veces; esto permitió conocer las formas y ambiente de trabajo que se vive a diario durante el desarrollo de las tareas organizacionales. Así mismo señala Lagos cuando los directivos no apoyan la inversión en programas de capacitación, y no participan con su presencia, el personal puede percibir la falta de compromiso lo cual crearía fuerte desventajas ya que puede aislar a sus trabajadores ya que estos no se sentirán a gusto laborando dentro de la MYPE.

V. CONCLUSIONES

Se identificó que una de las características de la capacitación es que solo reciben una breve inducción. Un alto porcentaje de trabajadores considero que debe existir una alta relación entre a los cambios estructurales, oportunidades y beneficios económicos en las MYPE con la implementación de un programa de capacitación que facilitara el desarrollo organizacional. Es importante que la inducción incluya los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, y días de pago. Realizar dentro de las MYPE un buen programa de capacitación de personal, con una estructura lógica, esta debe continuar durante la existencia de la organización e incluir una capacitación inicial para el personal nuevo, actualización de personal (capacitación continua para todo el personal), y actualización profesional (la oportunidad de obtener nuevos conocimientos o habilidades, o de crecer de acuerdo a sus puesto).

Con respecto al desarrollo organizacional en las MYPE estudiadas se determinó que los cambios tecnológicos; económicos, administrativos producen un positivo impacto positivo que facilita el proceso de cambio planeado, la eficacia, eficiencia y la salud en las MYPE para asegurar su crecimiento continuo y el del personal, además su evolución económica y participativa en el mercado.

Se concluye luego del análisis e interpretación de los resultados de la investigación que la mayoría del personal se enfoca en dar a conocer la problemática que es la falta de gestión, planificación e inversión en nuevos recursos de capacitación; todo esto le permitirá incrementar la eficiencia en las tareas organizativas, además como

beneficios obtener a pasos agigantados constantes oportunidades y beneficios como la modernización, calidad e innovación; mejora en la atención al cliente y agilización de procesos; nuevos niveles de productividad y la competitividad de las MYPE. Hacer que una capacitación sea divertida puede mejorar la experiencia y el conocimiento global de aquellos asignados para asistir al evento. Hay que tomarse el tiempo para crear sesiones de capacitación dinámicas que los trabajadores realmente recuerden siempre; pueden estar tener sesiones en grupo para su participación integral, realizando una sesión de preguntas y premiar las respuestas correctas.

Se identificó que los tipos de capacitación son: de preingreso e inducción; los cuales son deficientes y casi nunca han sido aplicados, estos se deben de considerar como el recurso más valioso para el buen desempeño y desarrollo tanto del personal como de las MYPE; ya que promueve en los trabajadores la responsabilidad en el área de trabajo en el que se desempeñan, aumentando sus habilidades y cualidades para que este sea más competente y hábil. La actualización de un programa de capacitación requiere pensar sobre la metodología (cómo se presentará la capacitación), la logística (dónde y cuándo se llevará a cabo la capacitación, y qué es necesario para que todo salga bien, etc.), y sobre todo la evaluación (cómo averiguarán qué resultó valioso y qué no y qué deben hacer para mejorar el programa con el tiempo).

Se detectó que el nivel de rendimiento productivo y mejoramiento del desarrollo organizacional se incrementó gracias a los beneficios a la inversión en recursos de adiestramiento como lo es la capacitación los cuales son el punto de partida del desarrollo organizacional facilitando un mayor control y comunicación fluida en las

MYPE; teniendo en cuenta que la mayoría del personal afirma que es de suma importancia el trabajo en equipo y la comunicación entre áreas para un mejor desenvolvimiento en sus actividades y dar solución a los diversos problemas a presentarse dentro de las MYPE.

Es evidente que el desarrollo organizacional es de suma importancia para la expansión y supervivencia de las MYPE porque ayuda a elevar el nivel de satisfacción para los empleados y gerentes, siendo esto un indicador arrojado por un alto porcentaje de trabajadores que consideran que el impacto será positivo en diversos indicadores de mercadeo tales como: el nivel de satisfacción del cliente, crecimiento de la productividad; preferencia del consumidor, calidad de los productos y servicios, y la Imagen que proyectan las MYPE dentro del mercado de Catacaos.

Los programas de capacitación formativos para vendedores tienen muy diversas características y no solo deben comprarse sólo por moda o ideología, los dueños y gerentes, deben tener muy en claro si el personal que tienen a cargo del área de ventas cumple el perfil, de no serlo así, ayudarlo a completarlo, sin perder el foco de alineación con la estrategia total de la MYPE. Nada hay más frustrante que un mal vendedor, frustrante para él, frustrante para el comprador, y frustrante para los gerentes que en ellos pusieron su confianza. No se pueden desperdiciar los esfuerzos, sólo hay una oportunidad de causar una buena impresión y que la MYPE permanezca en el mercado local con fuerza, por ello, una formación adecuada a los vendedores, nos permitirá minimizar el riesgo de perderla y que se pierdan clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alonso, M. R. (2010). *Objetivos y beneficios del Desarrollo Organizacional*.
- Blake, O. (2000). *Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*. Ediciones Macchi.
- Bohlander. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Thomson. México. 11a Edición.
- Bustamante, C. (2013). *Modificaciones de la Ley MYPE-PERU*.
- Cárcamo, D. A. (2007). *Importancia y Necesidades de Desarrollo Organizacional*. Editorial Limusa.
- Carranza, C. C. (2001). *Programas de capacitación y Valores y principios para evaluar la educación*. Educador, Buenos Aires: Piados .
- Chruden, & Sherman. (1999). "Administración de personal".
- Davis, K. (1992).
- Díaz, Y. (2007). "El Desarrollo Organizacional como herramienta para mejorar las Ventas en la Empresa Bristol –MYERS SQUIBB.
- Drucker, P. (1999). *La gerencia en el Tiempo*.
- Esacalante, J. (25 de Setiembre de 2012). "Beneficios a MYPE deberían durar tres años". *El comercio* .
- Escalante, J. (23 de Enero de 2014). Siete puntos claves en los cambios de la ley de MYPE. *EL COMERCIO* , pág. www.elcomercio.pe.
- Espinosa, J. G. (2007). *Capacitación y desarrollo del personal*. Trillas, Terera edición.
- Faria, M., & Achilles, F. (1983). "Desarrollo Organizacional – Enfoque Integral" . Editorial Limusa.
- Felcman Blutman, M. P. (2002). "Cultura Organizacional en la Administración". Argentina: Cooperativas.
- French, W. L. (2000). (11) L. French Wendell. *Quinta Edición/2000: Aportaciones de las ciencias de las conductas para el mejoramiento de las MYPE*. Quinta Edición.
- Friego, E. (2008). *La capacitación en las empresas*.

- Garzón, C. M. (2005). El trabajo del Desarrollo Organizacional. Colección Lecciones Universidad del Rosario. Colección Lecciones Universidad del Rosario .
- González, M. A. (2007). Estrategik Solutions y Capital Humano. Obtenido de Consultoria Pyme: <http://www.consultoria-pyme.com/65-1-Importancia+de+la+capacitacion+en+su+empresa.html>
- Gore, E. (1998).
- Guarachea, M. (2005). "Instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México".
- Holmes, T. (2001). Los efectos de la falta de capacitación de los empleados.
- Lagos, C. R. (2011). Desarrollo organizacional en Latinoamérica. Publicación INCAP.
- León, R. Y. (2004). "Importancia de la capacitacion".
- López, A. (2007). "El Desarrollo Organizacional, para Optimizar las Funciones Administrativas del Personal en la Coordinación de la Municipalidad del Departamento de Ancash".
- Machicao, M. I. (2005). Administración de Recursos Humanos. San Marcos .
- Ministerio de Producción. (2013). Capacitación MYPE.
- Montenegro, J. (2009). "El Desarrollo Organizacional y su Efecto sobre el Clima Laboral".
- Muñoz, P. A. (2006). "Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera en la gestión de mantenimiento".
- Pain, A. (Argentina 1993). Cómo evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica, s.a., Argentina.
- Paz, S. (2008). "Capacitación y Adiestramiento para el personal administrativo ordinario de la Universidad Experimental Politécnica Antonio José de Sucre".
- Penerini, C. (España, 1996). Organización y Administración de personal. Ediciones Universo.
- Peter, S. (1992).
- Pintado, R. G. (2007). "Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos".
- Porras, J., & Roberston, P. (1992). El Desarrollo Organizacional y sus Características.
- Roberto, C. R. (2005). "Diseño e Implementación de un sistema para un mejor Desarrollo Organizacional de la empresa Gresco S.A ".
- Rodríguez, D. (2010). Desarrollo Organizacional y diagnostico en las MYPE.
- Silíceo, A. (1996).

Torres, S. (2006). Fases y Características del Desarrollo Organizacional.

Vega, P. S. (2004). "La capacitación y Satisfacción al Cliente".

Warren, B. (1966). Origen del Desarrollo Organizacional.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES
CHIMBOTE**

Estimado Amigo(a):

A continuación se le presenta un pequeño cuestionario, el cual responde al proceso de indagación respecto al tema de Capacitación y el Desarrollo Organizacional de la MYPE. Por tal razón le pido su colaboración, respondiendo a este con la mayor veracidad; pues de ello depende la certeza de los resultados.

Marque con una "X" la respuesta que crea correcta

1. ¿En qué tipos de cursos se le capacitaron?
 - a) Atención al cliente
 - b) Desarrollo Organizacional
 - c) Marketing
 - d) Ninguno

2. ¿En su puesto de trabajo recibe inducciones de acuerdo al cargo y a la MYPE en general?
 - a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Algunas Veces
 - d) Siempre

3. ¿Cuáles considera son los principales objetivos de la capacitación?
- a) Preparar al personal para la realización inmediata de diversas tareas en su puesto.
 - c) Elevar la eficiencia y eficacia en las actividades laborales
 - c) Crear un clima satisfactorio
 - d) Volver a la MYPE más receptivas a las nuevas tendencias del mercado.
4. ¿Cómo califica el desarrollo de la capacitación en la MYPE?
- a) Pobre
 - b) Básico
 - c) Bueno
 - d) Excelente
5. ¿Cuáles son los factores de los que depende la implementación de la capacitación?
- a) La calidad del material de capacitación presentada.
 - b) La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
 - c) La calidad y preparación
 - d) N.A.
6. ¿Por qué resulta fundamental que la MYPE implemente un programa de capacitación?
- a) Es un abanico de soluciones muy amplio.

- b) Facilita las actividades operacionales.
 - c) Mejora el servicio de atención al cliente.
7. ¿Qué habilidad agregaría valor al programa de capacitación a poner en marcha dentro de la MYPE?
- a) Eficiencia en la gestión
 - b) La calidad
 - c) Desarrollar capacidades organizativas que contribuyan a su buen desarrollo.
 - d) La innovación
8. ¿Cree usted que la inversión en capacitación asegure un mejor desarrollo organizacional?
- a) Sí
 - b) No
- Por qué _____
9. ¿Por qué le gustaría recibir cursos de capacitación?
- a) Para mejorar su desempeño laboral y su integración grupal
 - b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo
 - c) Ofrecer resultados positivos en el aumento de la productividad y rentabilidad
10. ¿Le han impartidos cursos de capacitación importantes en su área de trabajo?
- a) Sí

b) No

Por qué_____

11. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la MYPE donde labora?

a) Bueno

b) Malo

c) Regular

12. ¿Qué características considera que la MYPE requiera para un mejor desarrollo organizacional?

a) Valores humanísticos.

b) Adaptación, evolución y/o renovación.

c) Cambios tecnológicos, consecuentemente económicos, administrativos y estructurales.

13. ¿Qué tan importante es el desarrollo organizacional para la expansión y supervivencia de las MYPE en el mercado?

a) Muy importante

b) Poco importante

c) Nada importante

14. ¿Cuál es el grado de importancia que tiene el trabajo en equipo en la MYPE?

a) Muy alto

b) Alto

c) Bajo

d) Muy bajo

15. ¿Cree mantener un buen desempeño laboral en su puesto?

b) Sí

c) No

Por qué _____

16. ¿Existe colaboración entre compañeros de trabajo y se informan cuando se presentan problemas en el cumplimiento de las actividades laborales?

a) Nunca

b) Casi nunca

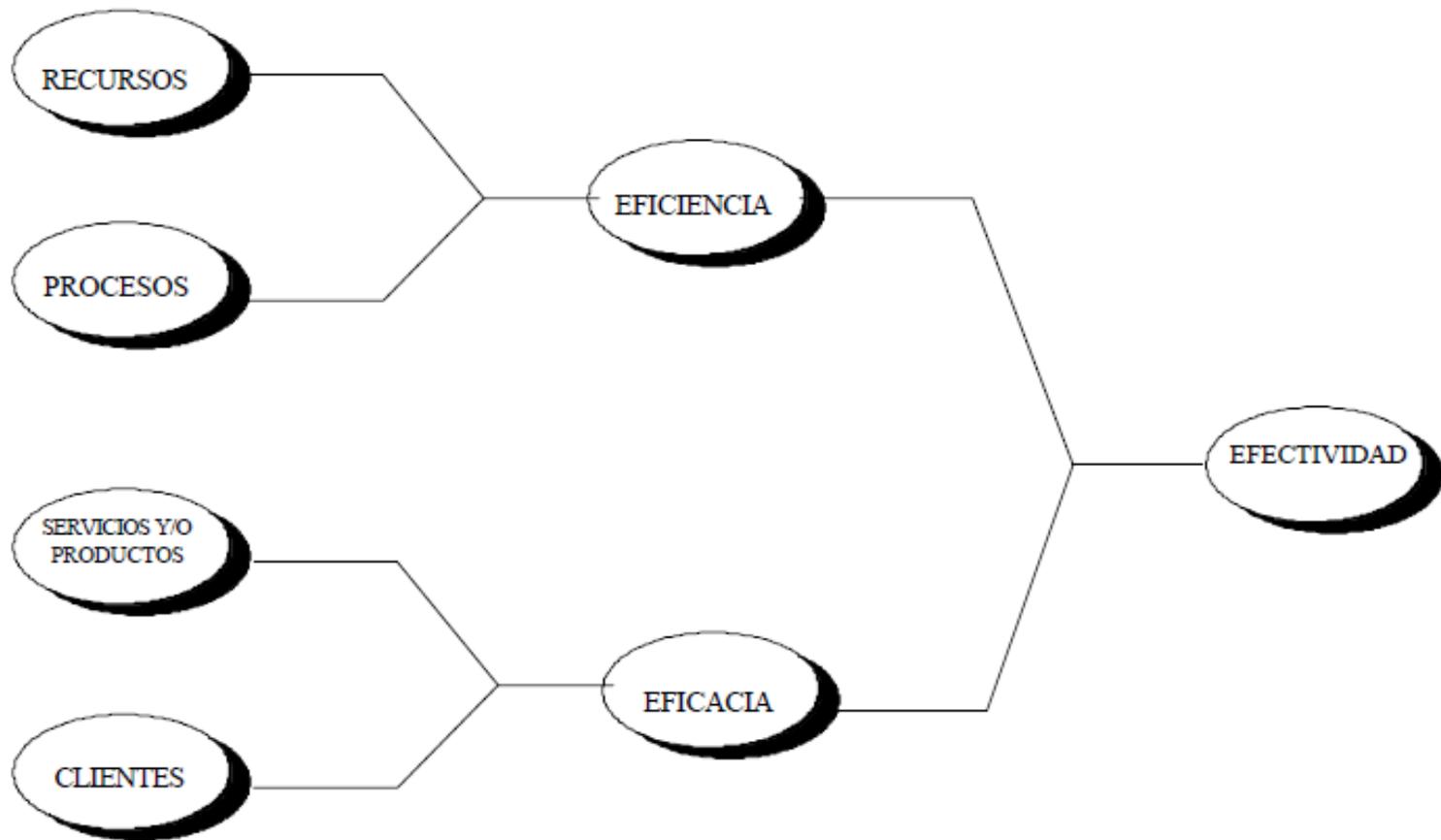
c) Algunas Veces

d) Siempre

Cuadro 1: Operacionalización de las Variables

Objetivos		Determinar las características				
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional		Niveles	Fuente	Instrumento
		Dimensiones	Indicadores			
Capacitación	Es un instrumento que responde a las necesidades, dentro de una organización que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumento - Cocimiento - Habilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera usted que la capacitación es un instrumento potente para el desarrollo de las MYPE? - ¿Por qué le resulta fundamental que las MYPE implementen un programa de capacitación? - ¿Qué habilidad agregara valor a la actividad de capacitación puesta en marcha dentro de la MYPE? 	<ul style="list-style-type: none"> - Sí - No - Es un abanico de soluciones muy amplio. - Facilita las actividades operacionales. - Mejora el servicio de atención al cliente. - Eficiencia en la gestión - La calidad - Desarrollar capacidades organizativas que contribuyan a su buen desarrollo. - La innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajadores Trabajadores Trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario Cuestionario Cuestionario

Desarrollo Organizacional	Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse a nuevos los cambios en el mercado.	- Cambio	- ¿Cree usted que la inversión en capacitación asegure un mejor desarrollo organizacional?	- Sí - No	Trabajadores	Cuestionario
		- Valores	- ¿Qué considera que la MYPE requiera para un mejor desarrollo organizacional?	- Valores humanísticos. - Adaptación, evolución y/o renovación. - Cambios tecnológicos, consecuentemente económicos, administrativos y estructurales.	Trabajadores	Cuestionario
		- Mercado	- ¿Cree usted que el desarrollo organizacional sería una cuestión clave para la expansión y supervivencia de las MYPE en el mercado?	- Mucho - Poco - Nada	Trabajadores	Cuestionario



SERVICIO Y CALIDAD RELACIONADOS

Espinosa, J. G. (2007): Capacitación y desarrollo del personal. 3º edición.

FOTOGRAFÍAS DE LAS LIBRERÍAS EN ESTUDIO

