

**Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Psicología**



**Tema:**

La influencia de la capacitación en la rotación de personal en empresa de Construcción Liger  
y Decoración, Santo Domingo, D. N., período agosto 2019- enero 2020

**Sustentante:**

Gabriela Bueno Peña  
15-2271

**Trabajo de Grado para optar por el título:**

Licenciado en Psicología Industrial

**Asesor:**

Lic. Balduino Rainiero Acosta Pérez

**Santo Domingo, República Dominicana**

Agosto, 2020

La influencia de la capacitación en la rotación de personal en empresa de  
Construcción Ligera y Decoración.  
Santo Domingo, D. N., período agosto 2019-enero 2020

## Índice de Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Índice de tablas.....</b>                                      | <b>v</b>  |
| <b>Índice de Gráficos .....</b>                                   | <b>vi</b> |
| Agradecimiento.....   | vii       |
| Dedicatoria.....  | ix        |
| Introducción.....   | 1         |
| <b>Capítulo I: Antecedentes del tema .....</b>                    | <b>5</b>  |
| 1.1. Antecedes Históricos de la Capacitación.....                 | 5         |
| <b>Capítulo II: Planteamiento del problema .....</b>              | <b>12</b> |
| 2.1. Identificación del problema.....                             | 12        |
| 2.2. Importancia de la situación y del problema.....              | 19        |
| 2.3. Preguntas de investigación.....                              | 23        |
| 2.4. Objetivos.....   | 23        |
| 2.4.1. Objetivo general.....                                      | 23        |
| 2.4.2. Objetivos específicos.....                                 | 23        |
| 2.5. Justificación de lo inédito.....                             | 24        |
| 2.6. Justificación de lo pertinente.....                          | 24        |
| 2.7. Justificación de la factibilidad.....                        | 25        |
| 2.8. Propósito de la investigación.....                           | 25        |
| <b>Capítulo III: Marco Teórico .....</b>                          | <b>27</b> |
| 3.1. La Psicología.....   | 27        |
| 3.1.2. La Psicología industrial y organizacional (I/O).....       | 28        |
| 3.2. Eficacia y Eficiencia en las empresas.....                   | 28        |
| 3.3 La Motivación.....  | 29        |
| 3.3.1 Modelo situacional de Vroom.....                            | 29        |
| 3.3.2 Motivación Laboral.....                                     | 29        |
| 3.4 Capacitación.....   | 30        |
| 3.4.1 Tipos de Capacitación.....                                  | 31        |
| 3.4.2 Modalidades de Capacitación.....                            | 32        |
| 3.5 Rotación de Personal.....                                     | 33        |
| 3.5.1 Tipos de Rotación de Personal.....                          | 33        |
| 3.5.2 Factores que conllevan a la rotación de personal.....       | 34        |
| 3.5.3 Impacto de la Rotación de Personal.....                     | 35        |
| 3.6 Influencia de la capacitación en la rotación de personal..... | 36        |
| 3.7 Capacitación en América Latina.....                           | 40        |
| 3.8 Capacitación en República Dominicana.....                     | 46        |
| 3.8.1 Capacitación en el Código de Trabajo Dominicano.....        | 49        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.8.2 Centros de Capacitación en la República Dominicana .....   | 50         |
| 3.8.2.1 Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) .....  | 50         |
| 3.8.2.2 Sigmatec.....  | 51         |
| 3.8.2.3 Steam .....  | 51         |
| 3.8.2.4 Integral Training Solutions (INTRAS) .....   | 52         |
| 3.8.2.5 Capacitación Especializada (CAES).....   | 53         |
| 3.9. Proyectos de formación en línea .....   | 53         |
| 3.9.1 E-learning.....  | 53         |
| <b>Capítulo IV: Delimitación del estudio.....</b>  | <b>55</b>  |
| 4.1 Propósito del estudio.....   | 55         |
| 4.2 Ubicación temporal del estudio .....   | 55         |
| 4.3 Métodos y Materiales.....  | 55         |
| 4.4. Población y Muestra .....   | 56         |
| 4.4.1. Población .....   | 56         |
| 4.4.2. Muestra .....   | 56         |
| 4.5. Criterios para la selección de la muestra .....   | 57         |
| 4.6. Diseño de la investigación .....  | 57         |
| 4.7. Procedimiento de la investigación .....   | 57         |
| 4.8. Instrumentos.....   | 58         |
| <b>4.9. Aspectos éticos.....</b>   | <b>59</b>  |
| 4.10. Cronograma .....   | 60         |
| <b>Capítulo V: Presentación y análisis de resultados .....</b>   | <b>61</b>  |
| 5.1 Resultados de la Rotación de Personal en empresa de Construcción Ligera en el período agosto 2019-enero 2020.....  | 61         |
| 5.2 Cantidad de Capacitaciones en empresa de Construcción Ligera en el período agosto 2019-enero 2020. ....  | 66         |
| 5.3 Desglose por período de ingresos y salidas de colaboradores, cantidad y horas de capacitación, en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020. .... | 68         |
| 5.4 Resultados de los cuestionarios aplicados en empresa de Construcción Ligera en el período enero- abril 2020.....   | 73         |
| <b>Conclusión .....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>Resultados obtenidos .....</b>  | <b>107</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>   | <b>110</b> |
| <b>Referencias bibliográficas .....</b>  | <b>115</b> |
| <b>Anexos .....</b>  | <b>120</b> |

## Índice de tablas

|  | Pág.  |
|--|-------|
| Tabla No. 1. Cantidad de colaboradores divididos por sexo.....                               | 15    |
| Tabla No. 2. Índice de Rotación de Personal .....  | 62    |
| Tabla No. 3. Causas de las Desvinculaciones.....   | 64-65 |
| Tabla No. 4. Cantidad de Capacitaciones por Área .....                                       | 67    |
| Tabla No. 5. Desglose de ingresos, salidas, cantidad y horas de capacitación.....            | 68    |
| Tabla No. 6. Desglose de evolución por mes de ingresos, salidas y horas de capacitación..... | 70    |
| Tabla No. 7. Cantidad de horas de capacitación por colaborador capacitado.....               | 72    |
| Tabla No. 8. Necesidad de capacitación en su área de trabajo .....                           | 73    |
| Tabla No. 9. Necesidad de capacitación individual .....                                      | 75    |
| Tabla No. 10. Cursos relevantes e importantes de capacitación en el 2019 .....               | 77    |
| Tabla No. 11. Conocimientos que dan seguridad para realizar el trabajo .....                 | 79    |
| Tabla No. 12. Valoración positiva de la capacitación recibida .....                          | 81    |
| Tabla No. 13. Capacitación personal como valor agregado .....                                | 82    |
| Tabla No. 14. Capacitación e inversión en valor .....  | 84    |
| Tabla No. 15. Inversión en capacitación versus cambio de opinión .....                       | 85    |
| Tabla No. 16. Renuncia de un empleado versus la falta de capacitación .....                  | 89    |
| Tabla No. 17. Diferencia positiva antes y después de la capacitación .....                   | 91    |
| Tabla No. 18. Incidencia de la capacitación en el desempeño individual .....                 | 93    |
| Tabla No. 19. Desglose de ingresos, salidas, cantidad y horas de capacitación.....           | 102   |

## Índice de Gráficos

|  | Pág. |
|--|------|
| Gráfico No. 1. Organigrama Ápice Estratégico de la empresa.....                    | 14   |
| Gráfico No. 2. Organigrama Línea Global de la empresa.....                         | 14   |
| Gráfico No. 3. Organigrama de Línea Media de la empresa empresa.....               | 15   |
| Gráfico No. 4. Niveles de capacitación de la Población Económicamente Activa.....  | 43   |
| Gráfico No. 5. Evolución por mes de ingresos, salidas y horas de capacitación..... | 68   |
| Gráfico No. 6. Necesidad de capacitación en área de trabajo.....                   | 74   |
| Gráfico No. 7. Necesidad de capacitación individual .....                          | 75   |
| Gráfico No. 8. Cursos relevantes e importantes de capacitación en el periodo.....  | 78   |
| Gráfico No. 9. Conocimientos le dan seguridad para realizar el trabajo .....       | 80   |
| Gráfico No. 10. Valoración positiva de la capacitación recibida .....              | 82   |
| Gráfico No. 11. Capacitación personal como valor agregado .....                    | 83   |
| Gráfico No. 12. Capacitar es invertir en ti.....                                   | 85   |
| Gráfico No. 13. Inversión en capacitación versus cambio de opinión .....           | 86   |
| Gráfico No. 14. Renuncia de un empleado versus la falta de capacitación .....      | 90   |
| Gráfico No. 15. Diferencia positiva antes y después de la capacitación .....       | 92   |
| Gráfico No. 16. Incidencia de la capacitación en el desempeño individual .....     | 94   |

## **Agradecimiento**

Primero, agradecerle a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida de manera tan exitosa y dejarme aprender en el camino que no hay límites cuando se trabaja con empeño y corazón.

Gracias a mis padres, Héctor Bueno Espinal y Elizabeth Peña por ser la columna vertebral y los principales motivadores en este proceso, por darme los ánimos y la energía correcta para no dejarme vencer del cansancio y alentarme a dar esa milla extra que separa lo excelente de lo extraordinario. Por demostrarme que siempre debemos mantener nuestra cabeza en alto ante cualquier adversidad. Por permitirme obtener este logro mediante sus sacrificios y por siempre pensar en el futuro de sus hijos. Mas que mío, esto es de ustedes. Gracias y por siempre gracias.

A mis hermanos Leticia Bueno Peña y Alejandro Bueno Peña por haberme ofrecido momentos alegres durante este proceso. Por enseñarme que hay que valorar cada instante del proceso para apreciar los logros del futuro.

Agradezco a mis amigos de la Universidad: Karla Peralta, Yesenia Cruz, Odile Piña, Luisangee Ureña, María Paula Luciano, Carlos de la Cruz, Paola de Oleo, Scarlet Mena y Jean Carlos Marmolejos. Ellos, quienes han estado desde el principio de este trayecto, apoyándonos y acompañándonos en cada asignatura y proyectos. Que, además de ser compañeros, nos hemos vuelto grandes amigos desde el momento en que ingresamos a la universidad.

También, gracias a mis compañeros y amigos Glorimer Ureña, Jean Paul Duval y Alejandro Lapaix, quienes han sido parte esencial de todo este proceso. Gracias por siempre estar presentes y decir sí cuando los he necesitado. A pesar de que decidí emprender este proyecto sola, nunca lo sentí así gracias a ustedes. Gracias también por su generosidad, alegría y cooperación hacia mí. Por último, gracias por no solo ser compañeros, sino también amigos.

Gracias a mi asesor Balduino Rainiero por su gran esfuerzo, su responsabilidad y ayuda durante todo este proceso, por siempre estar a la disposición y ser parte esencial. Por dedicar gran parte de su tiempo y estar pendiente a los detalles. Porque antes de ser asesor fue profesor en una de las materias importantes de la carrera. Gracias por siempre estar ahí y por acompañarme de principio a fin.

Gracias a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña por darme el privilegio y la oportunidad de ser partícipe de la gran familia, por ser parte de mi formación en la Lic. De Psicología Industrial.

Gabriela Bueno Peña



## **Dedicatoria**

Le dedico esta tesis a Dios, por siempre guiarme en cada paso de este camino, porque sin él esto no hubiese sido posible. Por permitirme sentir su presencia mediante acciones y por acompañarme desde el día uno en este proceso.

También, a mis padres, Héctor Bueno Espinal y Elizabeth Peña. Son ellos quienes me han llevado de la mano hasta aquí. Porque en aquellos momentos difíciles ustedes siempre estuvieron presentes, dándome palabras de aliento, siempre positivos ante cualquier situación y dejándome como enseñanza que todo con esfuerzo, dedicación y sed de superación se logra. Gracias por ser ese ejemplo de familia en todo el sentido de la palabra, pero sobre todo por permitirme ser. Los amo.

Por último, dedico esta tesis a mis dos abuelas Isabel Eladia Martínez y Juana Bueno. Ejemplo de mujeres luchadoras, tan diferentes, pero a la vez iguales. Gracias por enseñarme que todo se obtiene mediante el empeño y el esfuerzo que se les otorguen a las cosas. Ustedes siempre han sido parte esencial de mi formación como persona y por eso les doy las gracias.

Gabriela Bueno Peña

## **Introducción**

La capacitación en las organizaciones es de suma importancia, y es que está comprobado que esta le permite a las empresas mantenerse en constante crecimiento y a la vanguardia de los cambios que surgen en el mercado frecuentemente.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades (Werther & Davis, 2008).

Capacitar siempre será una oportunidad real en los procesos internos, y es que esto es lo que permite expandir los conocimientos de los colaboradores.

Según Runa (2017): “toda organización exitosa tiene como base sólida su capital humano, por ello las empresas se esmeran en la selección del mismo”.

Cuando los colaboradores gozan de este beneficio tienen más capacidad de desempeñar mejor su trabajo, y es que esto da como resultado, mayor entendimiento de las tareas pertenecientes a su rol, así como también lograr el aumento de su autoconfianza.

Cuando el colaborador está seguro del trabajo que está ejerciendo este consigue ser más competente, le permite estar al tanto de los cambios repentinos del mercado y esto ayuda a la empresa a colocarse como competidor líder en la industria.

Pero, aun así, existen organizaciones que suelen visualizar la capacitación como una inversión costosa porque no pueden obtener resultados seguros al instante. Esto puede ser así, pero por un corto período de tiempo, y es que la empresa al final incurre en gastos más elevados cuando decide permanecer estática en cuanto a conocimiento. Aquellos colaboradores que no son capacitados darán como resultado la falta de habilidades e

información para aprovechar de manera eficaz los recursos, falta de confianza en su trabajo y servicio al cliente ineficiente.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones cuando deciden no capacitar a sus colaboradores es que estos tomen la decisión de buscar nuevas oportunidades donde se les permita tener un crecimiento constante o que la empresa misma decida poner fin al contrato de algún colaborador por su desempeño. Está claro que esto último se puede dar por ineficiencia del colaborador, pero en ciertas ocasiones suele suceder porque este no tiene las herramientas ni los conocimientos para ejercer su rol y es tarea de la organización brindarle lo anteriormente mencionado. Pero, en conclusión, sea la razón por la que el colaborador ya no vaya a ser parte de la organización, esto puede dar como resultado una inestabilidad en el índice de rotación de personal.

Pero cabe destacar que, a pesar de lo mencionado anteriormente, a medida que pasa el tiempo las organizaciones han ido integrando la capacitación dentro de sus procesos internos, ya que han identificado su importancia y el cómo esta le permite mejorar la productividad y el ritmo de crecimiento de los individuos. Asimismo, los profesionales están conscientes que la capacitación constante es su principal aliado en el mercado laboral (Listín Diario, 2018).

En tiempos anteriores, los individuos se movían por lo monetario, pero esto ha ido cambiando por la evolución de la tecnología, las informaciones y hasta por el desarrollo del hombre.

Es importante que las empresas tengan indicadores de gestión que les permitan visualizar en qué áreas tienen oportunidades de mejora, ya que no es secreto que existen factores internos y externos que pueden afectar los procedimientos de estas.

La capacitación no solo es importante porque permite mejorar el desempeño de los

individuos, sino que, para las organizaciones no es un secreto que los problemas internos impactan directamente en el rendimiento de sus colaboradores. Es por lo que, estas deben tener indicadores de gestión que les permitan visualizar en qué áreas se tienen oportunidades de mejora.

Corvo (s.f.) indica: “los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma”.

Cuando la empresa le da la importancia que amerita a estos factores, pues los colaboradores percibirán un ambiente saludable, pero de lo contrario, obtendrán una inadecuada supervisión, un clima laboral desfavorable, falta de crecimiento, etc. Lo que estaría dando paso a problemas internos en la organización, que luego dan como resultado salidas y entradas de manera recurrente.

La rotación de personal trae consigo gastos más elevados que invertir en capacitación. Existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento (inducción). Aquí se debe considerar que no será el mismo costo involucrado, si se habla de reemplazar a un nivel ejecutivo, que a un “entry level” en la empresa. La complejidad y tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico (Estrada, 2017).

Los costos son más altos porque actualmente tiempo y dinero son lo mismo.

Cuando recurrentemente hay cambios en el personal, es un proceso de adaptación tanto para el nuevo como para el antiguo colaborador, así como también los procesos exhaustivos y costosos que se llevan a cabo para reclutar a cientos de candidatos para terminar eligiendo solo unos pocos. Cuando este proceso se lleva a cabo recurrentemente

trae grandes pérdidas monetarias para la empresa.

También esto afecta la imagen de la organización y es que no es secreto que la voz que corre entre los individuos es como publicidad gratis, pero cuando esta es negativa entonces repercute directamente en la reputación de la empresa.

Este estudio tiene como propósito reflejar la influencia de la capacitación en la rotación de personal de los colaboradores de empresa de construcción ligera y decoración, esto se llevará a cabo mediante la recopilación de datos, lo cual será utilizado como base de esta investigación.

## **Capítulo I: Antecedentes del tema**

### **1.1. Antecedes Históricos de la Capacitación**

A pesar de que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y la civilización, la capacitación dirigida al trabajo se desarrolló de forma activa a inicios de la revolución industrial. Esto es un resultado del impacto de los avances tecnológicos que surgen día a día en el mercado actual, y de ahí parte la necesidad de desarrollar mano de obra especializada y dirigentes empresariales que puedan ser visualizados como líderes (Rodríguez & Ramírez, 1991).

Además de este escenario Rodríguez & Ramírez (1991), afirman que en las civilizaciones pasadas los integrantes transmitían sus habilidades y conocimientos de manera directa, o sea, estos establecían que un individuo experimentado facilitaba aquellas informaciones relevantes que eran necesarias para llevar a cabo ciertos trabajos, a una persona sin conocimiento, pero que después de un tiempo podría asumir el rol y realizar las tareas correspondientes en base a lo aprendido.

Chiavenato (2007) refiere que ciertos especialistas en la administración de colaboradores entienden que el entrenar al personal se utiliza como un medio para hacer que la fuerza laboral evolucione en los cargos ya ocupados, sin embargo, otros lo interpretan de una manera más global y lo visualizan como un intermedio para obtener un desempeño apropiado en la posición, y amplían el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general.

Para otros autores este es un término más extenso ya que contiene el

adiestramiento, pero al final lo que tiene por objetivo es proporcionar conocimientos técnicos del trabajo. Se imparte a todo el personal de la empresa, sin importar posición alguna (Siliceo, 2003).

Cuando en la década de los 50 del siglo XX, se planteó la calidad como modelo de gestión a los empresarios japoneses, el rol de los colaboradores en aquellas organizaciones productivas tuvo un cambio radical. (Pérez, Arango, & Pineda, 2011).

A principios de 1920 Frederick Taylor establece un Modelo Funcional basado en 3 principios que son:

1. Se reconocen las diferencias individuales, es decir, se tienen habilidades distintas.
2. Una vez que se elige a un trabajador, hay que enseñarlo a trabajar (capacitar).
3. Ya que se eligió y se enseñó al individuo a trabajar, se debe motivar por medio de incentivos (que generalmente son económicos), por ejemplo: pago de horas extras, ayuda para despensa, etc.

A partir de lo antes mencionado se puede decir que anteriormente cuando existía una nueva vacante, se distribuían y se ponían anuncios, el puesto lo tomaba aquel que llegase primero, pero luego cuando surgen los principios establecidos por Taylor el proceso para cubrir una vacante se extendió y requería ir más allá. Primero se seleccionaba al candidato más apto, luego se le capacitaba y por último se le motivaba tanto con remuneraciones como con incentivos (García & Jiménez, 2000).

González (2006) afirma: “Un deficiente sistema de sueldos y salarios, una baja relación laboral y la falta de capacitación al personal aumentan la rotación de personal en una organización”.

De acuerdo con Chiavenato (2000), la rotación de personal tiene una relación directa con los fenómenos internos y externos que ocurren en una organización, o sea, es un producto de lo anteriormente mencionado. Es por esto que las organizaciones deben prestarle atención a su Índice de Rotación de Personal de manera precavida, ya que si este es elevado puede dar como resultado actitudes negativas en el colaborador que impacten directamente en su desempeño dando como resultado el no lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Desde la posición de Cárdenas (2011): “la productividad de las empresas se ve afectada cuando sufren de rotación de personal, ya que los Recursos Humanos son la mano de obra que crean los productos o servicios de estas”

Existen distintas condiciones que provocan una alta rotación de personal en las organizaciones, algunas de estas son manejables si así las organizaciones se lo proponen. González (2006) afirma:

Entre los factores que producen desmotivación en el colaborador, se encuentra la falta de capacitación en las posiciones que estos asumen. Esto va creando en corto o largo plazo inestabilidad laboral en los individuos y bajo desempeño en las funciones asumidas. Esto motiva al colaborador a buscar nuevas oportunidades donde si le aporten conocimientos y habilidades que puedan ser utilizadas en su área de trabajo, lo que con



el tiempo da como resultado un alto índice de "Rotación de Personal", perjudicando directamente las estadísticas y ganancias de la empresa, y es que este tipo de problema a la larga es costoso para las organizaciones. También impactan de forma directa las utilidades (sueldos y prestaciones) de los individuos que aún continúan laborando en la organización (pág. 40).

Tal y como se menciona anteriormente existen distintas causales de una alta rotación de personal, pero entre las principales se encuentran el clima laboral la remuneración y la falta de capacitación. Asimismo, la rotación de personal no solo perjudica a la organización, sino también a los individuos que trabajan en ella y es que esto desmotiva a los colaboradores, dando como resultado que estos abandonen el ejercicio de sus funciones (Cárdenas, 2011).

Tal y como afirma Moreira (2013): “la formación incide en la calidad de servicio y asimismo el recibir un módulo práctico de capacitación en atención al cliente sería un factor importante para mejorar la calidad de servicio”

También es importante destacar el mercado de individuos al que las empresas se afrontan actualmente y es que el colaborador de hace 20 años no es el mismo de hoy en día. Hoy las empresas se enfrentan a los Millenials en conjunto con la Generación Z, estos son aquellos individuos que tienen una necesidad constante de comunicarse, relacionarse, generar y compartir contenido y buscar y hallar lo que demandan en tiempo real (Álvarez, Heredia, & Romero, 2019).

Estas generaciones contienen un nivel de proactividad alto, pero a la misma

vez no les gusta sentirse estancados. Tal y como afirman Herrera & Rueda (2017):

Se pueden vincular en las organizaciones programas de educación que llamen la atención de los Millennials y se ajusten a su vez a necesidades personales y colectivas de la empresa, al fidelizar esta población con esta herramienta organizacional se disminuirán los índices de rotación. (pág. 58)

En base a las siguientes investigaciones se realiza la siguiente pregunta, ¿Cómo se relaciona entonces la capacitación con la rotación de personal?

Los colaboradores que se encuentran en una empresa en la que no pueden cumplir sus ambiciones profesionales, no perciben un crecimiento constante, se sienten estancados en una misma posición y en un mismo nivel de conocimiento, a largo o corto plazo se van cansando y ahí es donde comienzan a buscar otras oportunidades de mejora que les puedan beneficiar.

Toda organización que se encuentra en la cúspide tiene como base su capital humano y no es solo la selección de este, sino que se hace luego de que ese individuo forma parte de la empresa. Las empresas que tienen un gran compromiso con la calidad y mejoría constante de sus servicios son las que tienden a invertir gran cantidad de dinero en capacitación y es que estas dan por sentado que tales inversiones añaden valía a las capacidades humanas de la empresa.

Actualmente el desafío de las empresas para poder estar en escenarios que le permitan competir tanto en mercados nacionales como internacionales, apuntan a la

relación de sus aspectos materiales, técnicos y humanos, pero siempre reconociendo que el mayor valor lo tiene el último.

De por sí, la obtención de candidatos apropiados para los puestos solicitados no es fácil, por lo tanto, cuando se tiene a la persona idónea para ocupar el puesto es necesario continuar con su desarrollo y estabilidad profesional dentro de la compañía.

Para toda organización es de suma importancia que su personal conserve ciertos niveles de estabilidad ya que esto es lo que ayuda a garantizar su eficiencia y permanencia. A partir de esto se puede decir que la rotación no es una causa en sí, sino, un resultado de un grupo de aspectos que se dan de forma interna y externa en la empresa y que se relaciona de forma directa con los colaboradores.

Es importante destacar que mantener el control sobre la rotación de personal es sustancial para poder lograr los objetivos establecidos por la empresa, por lo que se deben relacionar los intereses de los colaboradores con los de la empresa y así ocasionar beneficios que respondan tanto a la satisfacción del colaborador como los de la empresa.

Dentro de cada empresa existen tanto intereses individuales como colectivos y es justo el poder satisfacer la de los primeros que dará como resultado el beneficio colectivo. Esto puede ser efectivo si se logra que los colaboradores sientan que la contribución que cooperan para el logro de los objetivos este directamente relacionado con lo que reciben. Si bien es cierto que los colaboradores tienen

necesidades, valores y expectativas, cuando no se satisfacen los aspectos anteriormente mencionados ahí es donde comienza la insatisfacción y desmotivación recurrente, lo que da como resultado un alto índice de rotación de personal.

Las organizaciones deben saber que la rotación laboral no es inevitable, sino una realidad que se puede reducir al máximo. Cuando se tienen las herramientas para poder lograr esto es ahí donde se debe atacar el problema de raíz y no esperar que el mismo crezca ya que las consecuencias comienzan a ser mayores a corto o largo plazo.

## **Capítulo II: Planteamiento del problema**

Como punto de partida en este capítulo se manifestará la forma en que la idea se desenvuelve y se convierte en el planteamiento del problema de investigación, manejando los aspectos primordiales para un problema de investigación.

### **2.1. Identificación del problema**

La capacitación es uno de los medios más usados por las organizaciones para brindarle a sus colaboradores nuevos conocimientos que le aporten en el ámbito profesional. Es importante destacar que las empresas se enfrentan todos los días a cambios que surgen en el mercado laboral y que tienen que estar preparadas para poder afrontarlos. Cuando la empresa muestra desinterés en cuanto a capacitar, la desmejora en los procesos sale a flote porque los colaboradores no saben cómo enfrentarse a nuevas situaciones laborales que se les presenten, lo que conlleva a un servicio al cliente deficiente que perjudica la reputación de la empresa.

Existen empresas que no le dan importancia a la capacitación y se enfrentan a un alto índice de rotación de personal, que se refiere a la salida de los colaboradores de una organización por diferentes motivos. Esto conlleva a mayores gastos porque viven en un proceso de reclutamiento y selección constante. Una alta rotación de personal tiene un impacto negativo no solo en la empresa y sus colaboradores sino también en los clientes, ya que el constante cambio de personal no les permite a estos sentirse identificados porque no logran crear una relación con los individuos que les atienden.

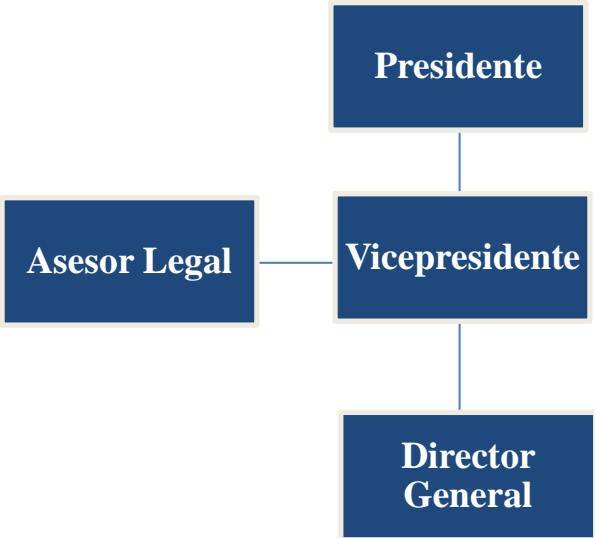
Para Obando (2009), la rotación de personal es el resultado de diferentes fenómenos que pueden estar presentes en los procesos internos y externos de la empresa, y que, además establecen la actitud de los colaboradores y a veces estos son los causantes del retiro de los individuos de la empresa.

Cuando se habla de una empresa de Construcción Ligera y Decoración, esto hace referencia a la técnica o arte de fabricar edificaciones e infraestructuras y también llevar a cabo labores de rehabilitación y restauración.

La empresa que se tiene como objeto de estudio es una empresa de Construcción Ligera y Decoración, la misma se encuentra en el mercado desde el año 1997. Esta ha evolucionado hasta convertirse en un concepto de tienda que ofrece una extensa gama de productos y soluciones para la construcción ligera y la decoración. Esta empresa aparte de estar en Santo Domingo también se encuentra en Bávaro y Santiago.

A continuación, se tienen los siguientes organigramas que representan la estructura de la empresa (Ver Gráficos 1, 2 y 3), proporcionados por la Gerente de Recursos Humanos de la organización:

**Gráfico 1:** Organigrama Ápice Estratégico de empresa de Construcción Ligera y Decoración



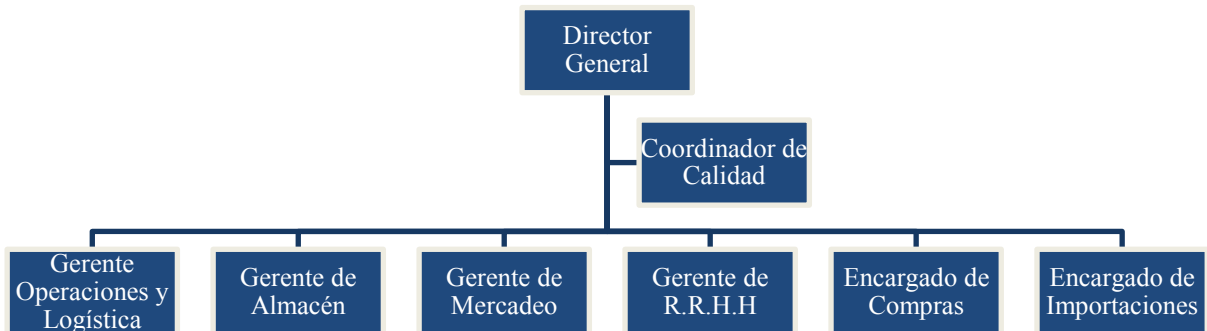
Fuente: (Elaboración: Propia)

**Gráfico 2:** Organigrama Línea Global de empresa de Construcción Ligera y Decoración



Fuente: (Elaboración: Propia)

**Gráfico 3:** Organigrama de Línea media de empresa de Construcción Ligera y Decoración



Fuente: (Elaboración: Propia)

Según informe facilitado por una de las Analistas del Departamento se reflejan los datos en la Tabla 1 de la cantidad de colaboradores existentes en la empresa en el periodo considerado, divididos por sexo:

**Tabla 1:** Total de colaboradores del periodo considerado divididos por sexo.

| CANTIDAD DE COLABORADORES |         |         |                        |
|---------------------------|---------|---------|------------------------|
| Período                   | Mujeres | Hombres | Total de colaboradores |
| Agosto 2019-enero 2020    | 94      | 110     | 204                    |

Fuente: (Elaboración: Propia)

Luego se procedió a realizar un análisis desde el año 2018 hasta el presente año, sobre sus diferentes procesos, tales como: capacitación, evaluación de clima, evaluación de desempeño, rotación de personal, etc., esto con la participación de la Analista y la Gerente



del Departamento de Recursos Humanos. A través de esto, se obtiene una perspectiva de cada uno de los procedimientos anteriormente mencionados, los cuales permiten tener una visión global de que hace la organización e identificar los puntos de mejoras en cada uno de ellos.

Según informe de cierre del año 2018, facilitado por el Departamento de Recursos Humanos, esta empresa no contaba con el proceso de capacitación, es decir, no tenían una estructura de trabajo para el mismo. Prontamente con la llegada de una nueva Gerente de Recursos Humanos a finales del 2017, esta realizó un análisis de las brechas y necesidades existentes de la organización para poder obtener una visión global de estos aspectos y así comenzar a proponer para luego ejecutar procesos que ayudarán a eliminar y trabajar esto. Pero no fue hasta principios del año 2019, que comenzaron a realizarse programas de capacitación. Es bueno destacar que anteriormente el departamento solo estaba compuesto por una Analista de Recursos Humanos que cumplía con dos funciones principales: procesar los desahucios y la nómina. Lo demás era trabajado por la alta gerencia lo que provocaba que, para ellos como empresa, cubrir las necesidades de sus colaboradores no era un pilar importante y esto se debía a la falta de conocimiento de la importancia de entrenar.

El trabajo del psicólogo organizacional es de suma importancia ya que este es cabecilla en las empresas. Son estos los que se encargan de velar por el bienestar de los colaboradores (Rincón, 2013).

El psicólogo organizacional debe constantemente estar al pendiente del comportamiento y las actitudes de los individuos, ya que de aquí parte el psicólogo para

investigar cual es la cultura de la organización, o sea, esos aspectos relevantes que identifican a una empresa por lo que es, dígame, valores, costumbres, y las reglas que conforman su mentalidad, que de igual forma las hace ser diferente a las demás, con sus propias peculiaridades y políticas sobre las cuales se administra (Rincón, 2013).

Según los análisis presentados por la Gerente de Recursos Humanos, en años anteriores muchos de los despidos eran provocados por mal desempeño en sus funciones, pero es bueno destacar que, si la empresa no les facilitaba herramientas a sus colaboradores para mantenerse a la vanguardia, pues estos no sabrían hacerle frente a ninguna situación, lo que repercutiría directamente en su desempeño.

Para Bermúdez (2015) el fin de la capacitación es la preparación técnica del colaborador de las organizaciones para que este se desenvuelva de manera eficiente en su rol y así produzca resultados de calidad, proporcione un buen servicio a sus clientes, y pueda dar soluciones anticipadas a problemas potenciales que surjan dentro de la organización.

En ausencia de la capacitación surge la rotación de personal, se debe resaltar que cuando existen renuncias constantes esto refleja la incapacidad que tiene la empresa de retener a los colaboradores. Cada vez que sale un nuevo colaborador, la empresa comienza desde 0 con cada nuevo individuo que ingrese y es que, si la raíz del problema es la falta de enseñanza y no se fija como una meta, el ciclo se repetirá continuamente. Otro punto importante es saber que cuando existe una alta rotación, la misma le cuesta dinero a la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño a través de competencias y modelo de gestión de desempeño individual del cumplimiento de

metas de los colaboradores. En ambos el supervisor inmediato evalúa a su colaborador a través de un formulario establecido por áreas de trabajos, esta evaluación se efectúa dos veces por año.

También se realiza la detección de necesidades de capacitación. La detección de necesidades de capacitación se debe realizar una vez al año (en el último trimestre), aplicándolo a todos los colaboradores que hayan cumplido por lo mínimo 3 meses de permanencia en la organización y se realizara una actualización cuando el cliente lo requiera, o cuando una persona cambie de puesto. Toda la información en materia de capacitación debe estar en la Matriz de capacitación de los colaboradores (CA-FO-GCH-012).

Se debe resaltar que la falta de enseñanza afecta directamente la evaluación del desempeño de los colaboradores y es que, cuando la organización ve la capacitación como un gasto y no como una inversión, retiene la evolución del colaborador en todos los ámbitos desde los conocimientos hasta las habilidades que pueda proporcionar. La empresa debe ofrecer facilidad de conocimiento a su personal para que estos estén a la vanguardia de lo que pasa en el mercado diariamente, cuando esto no se da el colaborador se encuentra retenido en un mismo nivel de conocimiento que al final resulta obsoleto e innecesario y esto no le permite hacer frente a lo que la empresa requiere en el momento, desde este punto el rendimiento del colaborador decrece y comienza a impactar negativamente el desarrollo de la empresa. En este caso ya no sería por problemas puntuales del individuo sino por la falta de conocimientos que la empresa no le brinda en el momento indicado.

Los objetivos de la detección de necesidades de capacitación de una organización están centradas en la búsqueda de oportunidades de mejora o carencias que puedan tener los

colaboradores, o sea, detectar aquellos problemas que afectan el logro de un desempeño eficiente, para luego proporcionar solución a las necesidades detectadas (Human Draft, 2017).

## **2.2. Importancia de la situación y del problema**

El no capacitar a los colaboradores repercute negativamente no solo en el crecimiento del colaborador sino también en el de la empresa. Cuando las empresas no capacitan limitan de herramientas y de aprendizajes a los colaboradores, que les sirven para afrontar nuevos cambios y que al no poseerlas provocan menor productividad, falta de dirección y desmejora en los procesos.

Existen muchas causas del por qué las empresas deciden no capacitar a su personal, entre ellas se puede encontrar el que la empresa lo vea como un gasto y no como una inversión, esto se da por distintos motivos, ya sea porque se quieren resultados rápidos, entienden que los entrenamientos no aseguran una mejoría en el desarrollo del colaborador, una mala detección de necesidades de capacitación, etc.

De acuerdo con Vecino (2017): “algunas experiencias al interior de las organizaciones han demostrado, en no pocos casos, que las personas que asisten a seminarios y otros eventos de formación regresan a sus puestos en las mismas condiciones en las que partieron, incluso, en ocasiones, su desempeño disminuye”.

De lo anteriormente mencionado son muchas las causantes, entre ellas: capacitaciones que no dan respuesta a una necesidad para un mejor desempeño en los colaboradores que asisten a ellas, capacitaciones que se ejecutan por publicidad, un mal diagnóstico de necesidades de capacitación, asignar a colaboradores a participar como

recompensa y no por una necesidad real, no tener un sistema para medir el impacto del aprendizaje, desconocer el nivel de uso del aprendizaje del aula al puesto de trabajo, no realizar seguimiento y control a los programas realizados, no contar con un sistema de medición de la calidad de los proveedores de las capacitaciones y creer que solo la capacitación es responsable de solucionar todas las problemáticas de productividad de la empresa (Vecino, 2017).

Cuando la empresa no realiza un buen diagnóstico de necesidades de capacitación entonces se encuentra en un círculo de total desconocimiento de qué es lo que se necesita realmente, esto va creando en los colaboradores falta de dirección, de compromiso, de fidelidad, etc. Y es que el DNC es lo que esclarece las necesidades actuales que se deben trabajar a futuro.

La empresa debe entender que el precio de capacitar es mucho menor que el costo de no hacerlo y es que esto trae como consecuencias muchas fallas dentro de la organización.

Como expresa Miksen (2017): “esto se refleja directamente en los procesos de la empresa principalmente en los colaboradores”. Entre sus consecuencias se pueden destacar:

- Colaboradores no capacitados
- Estrés en la administración
- Bajos resultados en la producción
- Accidentes Laborales
- Alta Rotación de Personal

La empresa debe tomar en cuenta ciertos puntos importantes, los individuos sin capacitación tardan más tiempo en realizar su trabajo que una persona que se encuentra

capacitada y motivada. En aquellas organizaciones donde los colaboradores pueden presenciar y vivir dificultades para poder desarrollarse a largo o corto plazo estos se van cansando, desmotivando y se quedan en un espacio de conocimiento obsoleto, esto provoca que las personas empiecen a buscar otras oportunidades de mejora donde sientan que el desarrollar conocimientos y habilidades es un factor clave para su desenvolvimiento tanto personal como profesional.

En caso de que esta situación continúe, la problemática puede agravarse a medida que pase el tiempo. Se debe tomar en cuenta que los individuos que se están manejando dentro de las empresas ahora, no son los mismos de hace 10 años, anteriormente la persona sentía fidelidad hacia la empresa por otros beneficios, pero actualmente todo esto ha cambiado y esto obliga a las empresas a generar cambios para poder retener a sus colaboradores. Todo esto desencadenaría un sin número de desventajas, tales como: inestabilidad laboral, colaboradores poco preparados, una empresa fuera del mercado competitivo, falta de dirección, bajo rendimiento del personal, etc. Todo esto impacta de manera negativa en la imagen, los procesos, la economía y el desarrollo de la empresa.

Desde esto se parte para que la empresa comience a analizar la rotación de personal actual y los porqués de esta, para que así puedan identificar oportunidades de mejora en sus distintos procesos. Deberán tomar en cuenta los datos arrojados en las evaluaciones de desempeño y los entrenamientos que fueron dirigidos al área de cada individuo, esto ayudará a tener una mayor proyección de las fallas internas a corregir para mejorar los procesos y el desarrollo de la empresa.

También, de aquí parte la necesidad de impulsar una planeación estratégica de capacitación. Lo primero es ejecutar con tiempo la detección de necesidades de

capacitación para así identificar las carencias de la organización, esto se haría mediante entrevistas, encuestas, observaciones, etc. Es importante mencionar que esto debe realizarse por área, prestándole especial atención al área operativa. En base a esto, se comienza a trabajar el plan de capacitación anual clasificando las necesidades según la urgencia o las brechas que estén surgiendo dentro de la empresa, así como también definir los objetivos que se quieren lograr ya sean direccionados al desempeño, calidad o productividad. Luego, se debe elaborar el programa tomando en cuenta el contenido, las técnicas, las fechas, los horarios, destinatarios, instructor y presupuesto. Una vez se tenga todo esto el departamento de Recursos Humanos debe encargarse de involucrar a todos los colaboradores en este plan. Los recursos que utilizará son el correo, avisos o cualquier otra herramienta que la empresa utilice para dar información a sus colaboradores, esto se hará con el objetivo de que los líderes de cada área estén informados desde un inicio de lo que se busca obtener de cada equipo de trabajo y a organizarse para que estos puedan asistir cuando se les convoque a algún entrenamiento. Deberá también crear un indicador de avance para ir midiendo los objetivos planteados. Recursos Humanos debe informar los logros que se vayan reflejando a los colaboradores con el fin de hacerlos entender que son parte esencial de este proceso, esto les va creando cierto sentido de responsabilidad y fidelidad.

Se debe crear una herramienta que mida la satisfacción del colaborador de cara a los entrenamientos que se le están proporcionando, con el fin de evaluar los aspectos anteriormente mencionados: instructor, contenido y aplicabilidad, observaciones que el colaborador desearía hacer. Esta herramienta funcionaría para escuchar al colaborador.

Por último, la empresa deberá medir el progreso que van teniendo los colaboradores para así identificar el impacto y el retorno de inversión que tendrá esa capacitación. Es

bueno mencionar que llevar un indicador de porcentaje de avance vs retorno de inversión ayuda a incrementar el presupuesto, ya que son los datos los que reflejan los resultados.

Por lo que se concluye en la gran pregunta siguiente:

**¿Cuál es la influencia de la capacitación en la rotación de personal en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020?**

### **2.3. Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es el índice de rotación de personal existente en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020?
2. ¿Cuál es la percepción del personal respecto a la capacitación en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el índice de rotación de personal en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020?

### **2.4. Objetivos**

#### **2.4.1. Objetivo general**

Analizar la influencia de la capacitación en la rotación de personal en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020

#### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar índice de rotación de personal existente en empresa de Construcción



Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020.

- Analizar la percepción del personal respecto a la capacitación en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020
- Evaluar la relación que existe entre la capacitación y el índice de rotación de personal en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020

## **2.5. Justificación de lo inédito**

Según González (2006) a través de la medición de las habilidades desarrolladas en un puesto es posible predecir la rotación futura en ciertas situaciones. La capacitación conserva a la gente por el crecimiento técnico, profesional y humano que le ofrecen, pero si no se brindan las condiciones apropiadas en la organización para que el personal preparado desarrolle las habilidades adquiridas, éstas buscarán en otra organización esa oportunidad. Este estudio es inédito, debido a que anteriormente no hay antecedentes de esta investigación en el país, aunque en los últimos años se ha hablado sobre rotación de personal y capacitación se ha hecho de manera individual sin correlacionar de forma directa la una con la otra. Para esta empresa resulta altamente necesario el conocer el impacto que tiene la capacitación en la rotación de personal. Por último, en la empresa no existen antecedentes de este tipo de investigación.

## **2.6. Justificación de lo pertinente**

Este estudio es pertinente porque la investigación está basada en conceptos propios de la psicología industrial bajo un tiempo y espacio determinado contando con la aprobación de la empresa. Crea un espacio de investigación y análisis porque es un tema relevante que impacta el desarrollo de las organizaciones, ya sea de manera directa o indirecta y que de cualquiera de las dos formas afecta el crecimiento de esta. De igual forma la siguiente investigación es pertinente llevarla a cabo para aportar estrategias a la empresa que le ayuden a desarrollar un mejor proceso de capacitación y desarrollo para así producir un alto impacto en cuanto al compromiso del colaborador hacia la organización.

## **2.7. Justificación de la factibilidad**

Para la realización del siguiente trabajo se dispone de la metodología, conocimientos, tiempo y recursos necesarios para poder llevar a cabo la investigación, así como también del tiempo requerido para realizarla. Se dispone también de la colaboración de la empresa pues les conviene dicha investigación para poder identificar los objetivos planteados.

## **2.8. Propósito de la investigación**

El propósito de esta investigación es identificar la influencia de la capacitación en la rotación de personal en empresa de Construcción Ligera y Decoración de Santo Domingo y determinar las herramientas prácticas que se pueden utilizar para reducir la rotación de

personal provocada por la falta de capacitación.

## **Capítulo III: Marco Teórico**

En base a una profunda revisión bibliográfica se sostiene el porqué de esta investigación y le dan un carácter científico. Se presentan de manera sistemática abordando parte teórica de la comunidad a intervenir y luego se destacan teorías en relación con el tema que se investiga. Además, se detallan datos como la población de estudio, conceptos técnicos de la investigación, como psicología organizacional, inserción laboral, empleo, entre otros.

### **3.1. La Psicología**

La psicología es la ciencia de la conducta y los procesos mentales, pero hay que tomar en cuenta que esta definición como tal no manifiesta la amplitud y profundidad del campo. Como tarea, los psicólogos intentan dar explicación a como los seres humanos perciben, aprenden, memorizan, resuelven problemas, se comunican, sienten y se relacionan con los demás individuos desde el momento de nacimiento hasta la muerte, tanto en relaciones íntimas como en grupos. En fin, estos tratan de comprender, medir y dar explicación a la inteligencia, la motivación y la personalidad, así como estudiar al individuo de manera individual y grupal (Morris & Maisto, 2005).

Según Morris & Maisto (2005): “Los psicólogos pueden concentrarse en las perturbaciones mentales y emocionales, los problemas personales y sociales, la psicoterapia, o en mejorar la moral y las relaciones del grupo”.

### **3.1.2. La Psicología industrial y organizacional (I/O)**

La relevancia de las discrepancias individuales en el triunfo de una labor cualquiera se comenzó a tomar en cuenta a finales del siglo XIX. Para todos era indiscutible que ciertas tareas requerían de tipos de aptitudes puntuales y otros requieren otras. En el campo de la publicidad fue cuando se aplicó por primera vez la psicología a los negocios e industria. La revista *Printers' Ink*, insistía en que los expertos en publicidad debían estudiar psicología. Es bueno destacar que más de 1000 empresas norteamericanas afirmaron que lo más importante en su negocio era "influir en la mente" de los clientes (Ardila, 1968, pág. 123).

Walter Dill Scott fue el primer psicólogo en publicar un libro sobre la publicidad llamado *Theory of Advertising* (1902). Para 1908 se estrenó su segunda obra *The Psychology of Advertising*.

La Psicología Industrial y organizacional es aquella que se encarga de aplicar los principios de la psicología en el trabajo. Su propósito según Rucci (2008) es incrementar la dignidad, desarrollo y desempeño de los individuos, así como también de las organizaciones para las que trabajan, esto con el fin de avanzar en la ciencia y conocimiento de la conducta humana para obtener como resultado el logro de los objetivos de la empresa.

### **3.2. Eficacia y Eficiencia en las empresas**

Según Chiavenato (1999): "Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea".

La eficacia es la obtención de los objetivos anteriormente programados

mediante los recursos que la empresa tiene disponible actualmente, mientras que la eficiencia se enfoca en la búsqueda de realizar de mejor forma las tareas racionalizando los recursos, esto con el fin de que los mismos se utilicen adecuadamente y se preocupa más por los medios que por los fines. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

### **3.3 La Motivación**

Un motivo es un cúmulo de sentimientos que inducen a una persona a ansiar y querer ciertas cosas y, como resultado, actuar de una determinada forma para obtener lo que ambiciona o quiere (Mapcal, 1996).

#### **3.3.1 Modelo situacional de Vroom**

Se propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final. Vroom (1964) afirma en su Teoría sobre el modelo situacional:

Los objetivos individuales, la relación que las personas perciben entre productividad y logro de sus objetivos puntuales y la capacidad del individuo para ser capaz de influir en su nivel de productividad son aspectos que determinan en el individuo la motivación.

#### **3.3.2 Motivación Laboral**

La motivación laboral es el conjunto de esfuerzos a través de los cuales el colaborador desempeña diferentes actividades para lograr una meta, Villón y Peña

(2017) pueden entender esto como el producto de la correlación del individuo y el estímulo brindando por la empresa con el fin de crear elementos que influyan e incentiven al colaborador a lograr los objetivos.

Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades (Villón & Peña, 2017).

### **3.4 Capacitación**

Siliceo (2003) afirma que la capacitación es aquella actividad planificada que tiene como base las necesidades reales de la organización, orientada hacia un cambio en las habilidades, actitudes y conocimientos del colaborador.

De otro lado, vale destacar la postura de la Organización Internacional del Trabajo, con relación a los tres aspectos que determinan la dinámica de la capacitación:

La velocidad del cambio económico, social y tecnológico, unido a la necesidad de aprovechar las oportunidades que se presentan como consecuencia de la rápida integración de la economía mundial, exige una continua adaptación de políticas e instituciones. Se reconoce cada vez más que las capacidades y habilidades de las personas, la inversión en educación y formación, constituyen la clave del desarrollo económico y social. La calificación y la formación aumentan productividad e ingresos, y facilitan la participación de todos en la vida económica y social (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

### 3.4.1 Tipos de Capacitación

- a) Capacitación Inductiva: Tiene por objetivo favorecer la integración del nuevo colaborador, tanto general como en su ambiente de trabajo, en particular.
  
- b) Capacitación Preventiva: Esta tiene como objetivo pronosticar los cambios que se producen en los colaboradores, las veces que su desempeño puede variar con los años, como sus habilidades pueden degenerarse y la tecnología hacer antiguos sus conocimientos. Entre sus finalidades están la preparación del colaborador para afrontar de manera exitosa la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o el uso de nuevos equipos, llevándose a cabo arraigados con el proceso de desarrollo organizacional.
  
- c) Capacitación Correctiva: Su objetivo se orienta a solucionar problemáticas del desempeño. Es por esto por lo que su fuente de información original es la Evaluación de Desempeño, así como también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar y determinar distintas oportunidades de mejora de los colaboradores.
  
- d) Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Su principal objetivo es facilitar a los colaboradores formas de poder ocupar diferentes



posiciones, sean nuevas o para promoción, tomando en cuenta que éstas implican mayores responsabilidades y exigencias. Se centra en mantener o incrementar la productividad actual de los colaboradores, a la vez que los va preparando para un futuro distinto a la situación actual en el que la organización se encuentra.

### **3.4.2 Modalidades de Capacitación**

- **Formación:** Tiene por objetivo compartir conocimientos básicos que estén orientados a brindar una visión general y amplia con relación al contexto de desarrollo.
- **Actualización:** Su fin es brindar conocimientos y experiencias procedentes de avances tanto científicos como tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Está orientado a la profundización y el poder dominar tanto conocimientos como experiencias o al progreso de habilidades, respecto a un área determinada.
- **Perfeccionamiento:** Su objetivo es perfeccionar el nivel de conocimiento y experiencia, con el fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales y directivas.

- **Complementación:** Está orientado a fortificar la formación de un colaborador que no maneja todos los conocimientos o habilidades que se requieren en su puesto para llegar al nivel que se le exige.

### **3.5 Rotación de Personal**

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Chiavenato (2000) afirma:

Esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período (pág. 188).

#### **3.5.1 Tipos de Rotación de Personal**

Existen distintos tipos de rotación de personal, pero las más frecuentes son las siguientes:

- **Voluntaria/Involuntaria:** Son las renunciaciones y despidos, respectivamente. Se debe analizar cuál de las dos ocurre de manera continua para poder tomar acción y así retener a los colaboradores
- **Evitable/Inevitable:** Aquí se toman en cuenta los motivos que llevan a las salidas, ya sean internas o externas. Para esto el departamento de

Recursos Humanos debe conocer la historia de vida de sus colaboradores.

- Funcional/Infuncional: La base de esto son los resultados (alto y bajo rendimiento). En caso de que existan salidas de colaboradores no productivos el equipo de trabajo puede depurar.

### **3.5.2 Factores que conllevan a la rotación de personal**

Chiavenato (2007) plantea que existen aspectos externos que influyen en la rotación de personal, tales como: acción de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos

La salida de un colaborador trae consigo una disminución del costo laboral, considerando el ingreso que la persona percibía en la empresa y el número de días que

el cargo estará vacante. El tiempo promedio de reponer un cargo gerencial, es de aproximadamente 45 días. Este es un valor referencial que puede variar según la especialización del cargo (Estrada, 2017).

Además de estos escenarios, Estrada (2017) menciona el nivel de productividad. Es normal que cuando se procede a desvincular a un colaborador que mantenía un nivel de práctica y conocimiento alto, el individuo que cubrirá la vacante puede no ser capaz de llegar al mismo nivel de productividad desde el día uno.

Los métodos de aprendizaje pueden ser distintos dependiendo del perfil y de la madurez profesional que tenga esa nueva persona. Estrada (2017) afirma:

Sin embargo, para efectos del análisis, se pueden considerar las siguientes variables: tiempo promedio de reemplazo y tiempo estimado en alcanzar el nivel de productividad esperado. Se indicó que 45 días es la media de reposición de un nivel gerencial y según estudios realizados el tiempo razonable para llegar a un buen nivel de productividad son 60 días (págs. 05-06)

### **3.5.3 Impacto de la Rotación de Personal**

La rotación de personal puede tener un impacto proporcionalmente directo en distintas áreas de la empresa. Estrada (2017):

Tanto la selección como el entrenamiento son rubros que repercuten de manera directa en los costos para reemplazar a un colaborador. Se debe tomar en cuenta que dependiendo de la posición la inversión será mayor. Cuando se habla de un nivel ejecutivo en comparación a un operario el costo será más elevado. También la complejidad de la posición y el tiempo que debe ser invertido es mucho mayor en

posiciones que se encuentran en la cúspide del organigrama. Por otra parte, están las remuneraciones e incentivos que también son muchos mayores y esto varía dependiendo del mercado. Por último, adicionar a todo lo demás lo siguiente: tiempo requerido para su inducción, capacitación en los temas propios de su área, conocimiento de clientes, proveedores, colaboradores, etc. Usualmente se calcula entre 6 meses y 1 año para alcanzar a cubrir de manera satisfactoria todos esos aspectos (pág. 4).

La mayoría de los costos directos son en términos de productividad.

OCCMundial (2017) refiere:

- Gastos por nuevo ingreso (capacitación y entrevista)
- Costos de publicidad de la vacante (anuncios en páginas de búsqueda)
- Servicios de outsourcing (entre 30 y 25% de un año de salario)
- Reducción de compromiso
- Baja productividad de nuevos ingresos (tarda hasta dos años en alcanzar el nivel óptimo)
- Gossip Machine (impacto corporativo por las referencias de los ex colaboradores)

### **3.6 Influencia de la capacitación en la rotación de personal**

Como afirman Mackey & Sisodia (2013): “Las empresas conscientes son organizaciones en constante aprendizaje”.

Estos autores desarrollan la clave para conseguir que los colaboradores estén satisfechos y motivados, llegan a la conclusión que el desarrollo profesional no es

únicamente aceptado, sino que esperado y fuertemente respaldado por el personal de toda empresa (Mackey & Sisodia, 2013).

Se destaca en la quinta edición de la encuesta *La Felicidad en el Trabajo*, que el desarrollo de las habilidades y la realización personal se colocan en el Top de 5 factores que influyen en la satisfacción laboral (The Adecco Group, 2017).

Se deben pautar estrategias que influyan en la retención de personal en las empresas. En ese sentido, Prieto (2013) afirma:

La implementación de tácticas para retener a las personas en una organización es primordial, y es que de estas dependen las empresas para afrontar los cambios exigidos por el mercado que cada vez se globaliza más. Tanto el costo de la rotación de personal, así como de la capacitación a los nuevos colaboradores puede impactar de forma significativa en los resultados de la empresa, los colaboradores que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad, así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa (pág. 31).

La tarea de mantener a los colaboradores más preciados dentro de la organización resurge como un objetivo imprescindible para el área de Recursos Humanos. Es bueno saber que el tomar esta medida no solo va direccionado a nuevos talentos que aporten sino también el mantener a aquel personal que se encuentra actualmente en la organización y que es que son estos los que perciben los resultados de la rotación externa, dando como resultado, el deterioro de equipos de trabajo, así como también de la planificación, mal funcionamiento de productos y hasta un servicio al cliente deficiente (Prieto, 2013).

Uno de los temas en los que las áreas de Recursos Humanos se les dificulta desarrollar o medir, es el costo que supone sustituir a un empleado que renuncia de manera voluntaria o fue desvinculado de la empresa. Varias veces los argumentos que se presentan son más subjetivos que objetivos. Entre las críticas que más resaltan en los departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones es la imposibilidad para reflejar el impacto que tiene la rotación de personal en términos económicos (Estrada, 2017).

Las prácticas de gestión del talento humano son actividades que se llevan a cabo para aportar y brindar al colaborador conocimientos, facilidad de adaptación y renovación del personal, esto con el objetivo de lograr las metas que se traza la organización (Project Management Institute, 2013).

Atendiendo a los escenarios antes mencionados es bueno mencionar que partir de la década de los 50, Rodríguez, Ramírez, & Díaz (2008) expresaron que los japoneses comenzaron a realizar trabajos tomando la calidad como base. Esto dio como resultado una reducción de costos, incremento en la productividad, mejor uso de los recursos, por consiguiente, esto produjo la necesidad de dotar al personal de conocimientos y habilidades a partir de capacitaciones, con el fin de que sus funciones fueran realizadas de forma eficiente desde el inicio, o sea, se estaba evitando el aprendizaje empírico. Es por esto, que el desarrollo se debe generar mediante el alineamiento de los intereses individuales con los de la organización, tomando como base las oportunidades de mejora de los empleados y los objetivos estratégicos de la empresa.

La capacitación se considera como una de estas prácticas porque permite

desarrollar en los colaboradores conocimientos, habilidades y destrezas, a través de experiencias de aprendizaje y se logra un desempeño eficaz de cada actividad, lo cual ayuda a alcanzar los objetivos planteados (Huemann, 2015).

Además, la capacitación es considerada una de las estrategias para el desarrollo de los colaboradores. Project Management Institute (2013) contempla que esto facilita en los colaboradores el sentido de la responsabilidad y compromiso con sus tareas, y no solo de forma individual sino también grupal, influyendo directamente en los resultados, ya que las actividades se realizan con mayor eficiencia para lograr los objetivos planeados.

Utilizar programas de capacitación como base del desarrollo de los colaboradores de la organización, da como resultado el incremento del desempeño en todos los ámbitos, o sea, los trabajos se logran de manera más eficiente, los colaboradores cuentan con conocimientos y habilidades esenciales y logran la reducción de las tasas de rotación del personal (Project Management Institute, 2013).

Como afirma Prieto (2013): “Una de las mayores motivaciones empresariales para los trabajadores es la posibilidad de crecer y rotar dentro de una misma compañía”.

Las personas que estén constantemente en un ciclo de aprender, mejorar sus habilidades e incrementar su conocimiento, estarán envueltas en un proceso de capacitación continuo lo cual les permitirá estar preparados y dispuesto para una promoción donde se le designen tareas que conlleven mayor responsabilidad (Prieto, 2013).

La cúspide de la escalera motivacional es el de las personas desarrollarse, ir mejorando sus habilidades, desarrollando sus competencias y tener un crecimiento



continuo en su trabajo. Cuando esto ocurre dentro de la empresa los colaboradores estarán más contentos y motivados para contribuir a hacer que la empresa sea más productiva (Organización Internacional del Trabajo, 2016)

La formación es la base para el crecimiento personal y profesional del colaborador, es lo que le permite estar siempre un paso por delante o al ritmo del mercado. Prieto (2013) afirma:

Utilizar programas de capacitación es pieza clave para la retención de los talentos. Cuando esto se aplica en colaboradores con un gran potencial, surgen verdaderos talentos. Es importante saber que estos programas son bastante amplios y esenciales ya que brindan conocimiento y habilidades de todo tipo, ya sea desde crear nuevas estrategias para el buen desarrollo, el uso eficiente de los materiales de la organización, buen desenvolvimiento con los clientes, prever problemas que puedan afectar a futuro, conocer el mercado y sus competencias. En fin, utilizar esto como estrategia es de suma importancia en el núcleo operativo de la organización. (pág. 45).

De acuerdo con Monk & Ryding (2007) citado en Parra & Rodríguez (2015) estos exponen que aquellos colaboradores a los que les brinden conocimientos y habilidades primordiales serán capaces de ofrecer un servicio de alta calidad. Esto posiciona a la empresa entre las más competitivas.

### **3.7 Capacitación en América Latina**

Desde la posición de Tejeda (2019): “La movilidad interna y el aprendizaje a lo interno de las organizaciones ha adquirido una importancia primordial en esta era de constantes cambios en el entorno laboral”.

En 2014, aproximadamente 7.8 millones de jóvenes de América Latina buscaron empleo, pero no lo consiguieron, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo. Esto representa una tasa de desempleo urbano entre los jóvenes de la región de 13,3%, más del triple de la tasa general de desempleo promedio de los adultos (Banco de Desarrollo de América Latina, 2015)

Desde la posición del Banco de Desarrollo de América Latina (2015), esto era un tema preocupante y al cual había que darle importancia por lo que emitió una evaluación experimental de un programa de entrenamiento para el trabajo en Venezuela, realizado en conjunto con el sector privado y La Universidad Simón Bolívar.

La capacitación ofrecía cursos gratuitos de mercaderista y bartendera a un grupo de individuos mayores de 18 años, desempleados o del sector informal, con el objetivo de brindar herramientas para expandir las oportunidades de empleabilidad de los asistentes, aumentar sus ingresos y fortalecer sus valores cívicos. La capacitación tenía una duración de tres meses. Los resultados del estudio señalan que los participantes del primer grupo redujeron su participación en el mercado laboral, a diferencia de los participantes del segundo grupo quienes la aumentaron Banco de Desarrollo de América Latina (2015) sostiene:

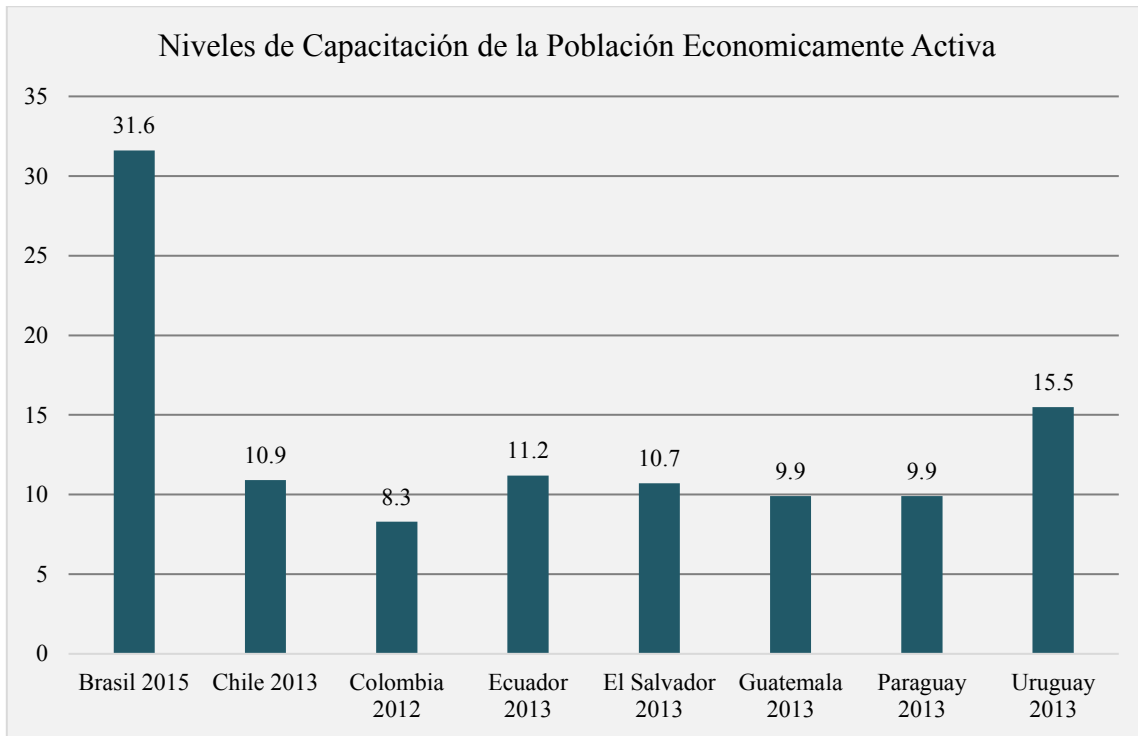
De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio, esta diferencia en los resultados parece radicar en los distintos costos vinculados con la presencia en las capacitaciones y en como costos asociados con la participación en la capacitación y en cómo la interacción entre los partícipes facilita reestablecer la información acerca de las propias competencias. Es por esto que la capacitación no solo facilitó tener nuevos

conocimientos en áreas en particular, sino que también les dio una visión a las personas de su grado de habilidad con respecto a los otros individuos, lo que lo llevo a reajustar sus expectativas laborales en lineamiento con ello. Los participantes del otro grupo, con costos más elevados de oportunidad, incrementaron su percepción sobre su desempeño en el mercado laboral. por lo tanto, ajustaran sus expectativas laborales acorde a ello (pág. 1).

Además de estos escenarios (Fiszbein, Cumsille, & Cueva, 2016) exponen que un 10% de la Población Económicamente Activa (PEA) toman alguna capacitación al año, de acuerdo con datos recientes de encuestas de hogares en América Latina que indagan sobre la materia.

El Gráfico 4 expone que la proporción de capacitación en la PEA de ocho países de América Latina se encuentra entre un 8% de la PEA en Paraguay a un 32% en Brasil, y que una gran cantidad de países capacita a alrededor del 10% de su PEA. En Brasil la pregunta sobre capacitar no se limita al tiempo, esto es porque los números son mayores. Es importante analizar el caso de Guatemala, ya que las preguntas de capacitación están limitadas entre los jóvenes de entre 13 y 29 años de la fuerza laboral.

**Gráfico 4.** Niveles De Capacitación de la Población Económicamente Activa (%)



Fuente: Elaboración propia en base a Fiszbein, Cumsille, & Cueva (2016).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2017) citado en MBA & Educación Ejecutiva (2018) el 136% de las empresas en América Latina, aseveran presentar problemas a la hora de cubrir algunas de sus vacantes, esto por la deficiencia de capacitación laboral que presentan los candidatos. Especialmente en México, el problema usualmente no se refiere a la falta de empleo, sino que en ciertas ocasiones el personal no está bien capacitado para desarrollar sus funciones de manera eficaz.

Desde la posición de MBA & Educación Ejecutiva (2018): “En Latinoamérica, solo uno de cada nueve trabajadores recibe algún tipo de formación al año. El promedio para los países que conforman la Organización para la Cooperación y

el Desarrollo Económicos (OCDE) es de la mitad de los colaboradores”.

Actualmente el mundo gira en torno a procesos de globalización y de avances tecnológicos constantes, es por esto por lo que el conocimiento es la clave y la base para el desarrollo de los países (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016).

Los Estados tienen la capacidad de iniciar y promover el desarrollo siempre y cuando se unifiquen dos aspectos estructurales. De un lado, se tiene la habilidad por parte de las organizaciones y la profesionalización de sus burocracias y por el lado externo se encuentra la presencia de lineamientos de estructura con una fuerte capacidad de articulación con sectores estratégicos de la sociedad civil. Estos aspectos deben trabajar el uno con el otro, ya que es su combinación lo que lo hace posible (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016).

Como expresa la OIT (2016) citado en Naciones Unidas (2018), la siguiente es la clasificación de las políticas activas para los países de América Latina:

- a) Capacitación
- b) Programas de empleo público
- c) Subvenciones al empleo
- d) Apoyo al trabajo por cuenta propia y al micro emprendimiento
- e) Servicios del mercado de trabajo

Teniendo en cuenta a Organization for Economic Co-operation and Development (2018), para poder llegar al lado de la oferta, se deben crear empleos formales que tengan como cultura la adopción y desarrollo de sus programas de capacitación. Esto es uno de los aspectos que atraen y retienen al personal de la organización.

Las políticas de educación y competencias deben adaptarse a fin de preparar a los ciudadanos para un nuevo mercado laboral y fomentar la empleabilidad. Como expresa Organization for Economic Co-operation and Development (2018):

Para los sistemas de educación y capacitación laboral es primordial mantenerse a la vanguardia de lo que el mercado necesita, ya que esto les permitirá anticiparse a los requerimientos y ofrecer aquellos entrenamientos esenciales en el tiempo necesario. Este reto se da porque las responsabilidades de los colaboradores sufrirán cambios con el tiempo a medida que la demanda vaya en dirección al desarrollo de habilidades cognitivas, del manejo de sistemas y la solución de problemáticas. Los sistemas de educación deben ser capaces de conocer las competencias con mayor demanda y tener los mecanismos que les permitan anticiparse a las futuras demandas (pág. 41).

De acuerdo con Deloitte Argentina (2019): “La tendencia #1 para el 2019 es la necesidad de las organizaciones para cambiar la forma en que las personas aprenden. La evolución de los requisitos de las habilidades laborales está creando una nueva y enorme demanda de competencias profesionales diferentes”.

Dentro del contexto se observan tres tendencias en cómo el aprendizaje está evolucionando:

- Está siendo más integrado con la realidad de los empleos.
- Está siendo más personal.
- Está cambiando lentamente hacia modelos de por vida.

La reinversión efectiva que abarca estos tres puntos demanda una cultura laboral que facilite al aprendizaje constante, incentivos que motiven a las personas a aprovechar las oportunidades del aprendizaje y haga foco en ayudar a los individuos a

identificar y desarrollar nuevas competencias (Deloitte Argentina, 2019 ). Además de estos escenarios, Deloitte Argentina (2019) expone:

Actualmente para que la empresa prospere estas deben ser capaces y tener la iniciativa de moverse y desarrollar al personal interno, ya que el ritmo acelerado del mercado actual no les permite esperar por esos talentos y contratar a los que tienen mejores competencias. Es por lo que, la movilidad interna es parte esencial de los procesos estratégicos de la organización (pág. 10).

En aquellas empresas en las cuales la movilidad interna tenga lugar, será percibida como una progresión natural y normal, en lugar de un hito importante en la carrera de una persona. No debe estar restringida sólo a Gerentes o Líderes de Equipo, deben existir oportunidades para los colaboradores de todos los niveles.

### **3.8 Capacitación en República Dominicana**

Con el fin de facilitar informaciones que fueran base para el alineamiento de la oferta de servicios de formación y capacitación con las exigencias del mercado actual y de mediano plazo en territorios conocidos por su nivel alto de pobreza, la vicepresidencia de la República, el Banco Mundial y el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) presentaron el “Estudio de detección de necesidades de capacitación y demanda laboral 2019 (Díaz , 2019)

Díaz (2019) argumenta que las conclusiones del estudio exponen que existe una demanda de capacitación muy elevada y esto se debe a que el 84.5% de los colaboradores revelaron que el personal necesita formación o capacitación específica; el 40% expuso lo difícil que es para ellos conseguir perfiles requeridos y el 78% de los

consultados comprenden que los individuos disponibles ser más capacitados.

Como lo hace notar Tejeda (2019): “La movilidad interna y el aprendizaje a lo interno de las organizaciones ha adquirido una importancia primordial en esta era de constantes cambios en el entorno laboral”.

Sin embargo, más del 50% de los participantes en la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, elaborada por la firma Deloitte, afirmaron que a sus colaboradores les resultaría más fácil encontrar un trabajo con otro empleador que en su organización actual.

Cuando existen niveles altos de rotación de personal de los mejores colaboradores de la organización, estas comienzan a entender que tienen problemas que enfrentar en cuando a las dificultades con el ambiente organizacional y el bienestar de esta. Es ahí cuando el mantener este índice se convierte en un reto (Nova, 2019).

Nova (2019) expone que la falta de capacitación de personal es otra debilidad a la que se enfrentan muchas empresas, este alega que cuando existe un alto nivel de rotación puede ser porque a ese colaborador no se le dieron las herramientas necesarias para afrontar los requerimientos de su puesto, lo que conlleva capacitarlo como si fuera un individuo nuevo en la organización.

El enfrentarse a un alto índice de rotación de personal trae consigo muchas problemáticas, y es que las empresas se comienzan a enfrentar a diferentes situaciones de manera simultánea. Se encuentran con problemas de calidad en el servicio, baja calidad en los resultados, bajo rendimiento, desconocimiento de las maquinarias y requerimientos del mercado. Todo esto impacta directamente en la rentabilidad y en los clientes de la empresa misma (Nova, 2019).



De acuerdo con Leonor (2017): “Las competencias laborales son las capacidades reales y demostrables para realizar con éxito una determinada actividad en el ambiente laboral, en un contexto específico”.

Actualmente en el mundo existen retos y desafíos con el fin de organizar tanto la sociedad como el desempeño de quienes viven en ella. Gracias a la evolución que se percibe día a día, esto da acceso a que lo aprendido una vez se pueda utilizar de forma constante y percedera (Leonor, 2017).

El sistema educativo presenta una serie de retos y desafíos internacionalmente. Leonor (2017) afirma:

Y República Dominicana está en proceso de transformación. Donde hay situaciones que ameritan resoluciones que solo pueden lograrse a medida que haya competencias, pero estas implican formación. El término ‘formación en competencias’ en el país se está volviendo una moda, por el interés de todos los niveles del sistema educativo de abordar procesos de educación e información que se ajusten a la realidad de la vida social (pág. 1).

Los empresarios hoy en día están obligados a entender que el talento humano es el pilar de su negocio ya que este se encarga de dar altos estándares de calidad, altos niveles de servicios y resultados. Deben entender que a mayor satisfacción mejores resultados tendrá la empresa (Nova, 2019).

Para que las empresas de República Dominicana puedan obtener que el bienestar de sus colaboradores este en la cúspide, se deben tomar medidas que representen un reto a superar, entre ellas están:

- a) Mejorar las condiciones de trabajo
- b) La capacitación
- c) La formación y la construcción de ambientes de trabajo sanos

Estos tres aspectos son un gran desafío para los empresarios locales y es por esto por lo que es necesario el cambio de su forma de pensar.

### **3.8.1 Capacitación en el Código de Trabajo Dominicano**

De acuerdo con el Principio XII, como un derecho básico del trabajador se reconocen los siguientes aspectos: la libertad sindical, el disfrute de un salario justo, la capacitación profesional y el respeto a su integridad física, a su intimidad y a su dignidad personal (Código de Trabajo de la República Dominicana, 2012).

En ese sentido, el artículo 256 del Código de Trabajo de la República Dominicana, es concluyente, al determinar que:

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida y su productividad, conforme a la naturaleza de sus servicios y a los requerimientos de la empresa. La formación profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral. Los cursos y programas de capacitación de los trabajadores podrán formularse respecto a cada empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Desde la posición de Código de Trabajo de la República Dominicana (2012):  
“El empleador podrá establecer sus propios planes de formación profesional o adherirse

a los planes y programas formulados por el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP). En ningún caso las disposiciones de este Título liberan al empleador de sus obligaciones frente al INFOTEP”

### **3.8.2 Centros de Capacitación en la República Dominicana**

#### **3.8.2.1 Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)**

El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) es un organismo estatal autónomo de la República Dominicana que se encarga de la formación técnica profesional del país, es una institución investida de personalidad jurídica y autonomía presupuestaria. Fue creada mediante la Ley No. 116 del 16 de enero de 1980, regularizada y estructurada por el Reglamento 1894 del 11 de agosto del mismo año (INFOTEP, s.f.).

El INFOTEP (s.f.) expresa: “Nuestro objetivo es organizar y regir el sistema nacional de formación técnico profesional que conlleve al enfoque de un pleno desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad de las empresas, en todos los sectores de la actividad económica”.

Cabe destacar que actualmente INFOTEP tiene 4 oficinas regionales y centros que funcionan en Santo Domingo y distintas provincias como: Santiago, La Romana, Azua, San Juan de la Maguana, Higüey, Barahona, Bávaro, Puerto Plata y San Francisco de Macorís. El INFOTEP destaca:

Se sostienen intercambios de conocimientos y experiencias con instituciones de la región y es participante activo de la Red de Instituciones de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, con el fin de mantener

actualizadas sus ofertas de capacitación y así cumplir con los distintos requerimientos que se les solicita.

Actualmente la institución cumple con un formato de capacitaciones inclusivas, programas actualizados y novedosos, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de formación de los distintos sectores: industriales, comerciales, de servicios, agropecuarios y a poblaciones que se encuentre en estado de vulnerabilidad.

### **3.8.2.2 Sigmatec**

De acuerdo con Sigmatec (s.f.): “Es una empresa que se encarga de diseñar y facilitar soluciones de capacitación y asesorías empresariales con el fin de desarrollar competencias en los colaboradores, para que así estos contribuyan al mejoramiento continuo, con el fin de convertirlos en entes transformadores y competitivos”

Dentro de los servicios que ofrecen están:

- a) Team Building.
- b) Seminarios y Workshops.
- c) Conferencias.
- d) Consultorías.
- e) Certificaciones.
- f) Formación de Formadores.
- g) Diseño Instruccional.
- h) Diseño de Currículo.
- i) Entrenamientos al aire libre.

### **3.8.2.3 Steam**

De acuerdo con Steam (2018): “Es una organización de Desarrollo Profesional

y consultoría representando los mejores programas a nivel mundial. Nuestros facilitadores y Consultores han sido cuidadosamente seleccionados para ofrecer la mejor combinación entre experiencia y capacitación”.

Anteriormente este era conocido por los programas de APICS, pero han ido desarrollándose al ofrecer un gran número de soluciones que tengan como fin desarrollar al personal de las empresas, y su enfoque no es solo en capacitaciones técnicas, sino también en las habilidades gerenciales (Steam, 2018).

#### **3.8.2.4 Integral Training Solutions (INTRAS)**

INTRAS es la empresa líder en capacitación empresarial y desarrollo ejecutivo en la República Dominicana (INTRAS, 2016)

Con base en INTRAS (2016): “Es un aliado estratégico que colabora con las empresas y profesionales en la consecución de sus objetivos, basándonos en las mejores y más novedosas prácticas globales de formación y un network internacional de más de 1,400 expertos”.

Sus principales enfoques consisten en realizar eventos formativos Abiertos e “In-House”. INTRAS (2016) refiere:

Todos los facilitadores de sus programas deben ser expertos en su área de especialización, deben ser líderes tanto en la práctica como en la teoría. Para ellos es importante esto porque mantienen una posición elevada en el mercado, esto se debe a que INTRAS utiliza metodologías probadas de alta calidad y efectividad, los facilitadores son destacados expertos en su disciplina y ofrecen temas vanguardistas

que tienen un gran impacto en el mundo corporativo.

Cabe destacar que INTRAS es una de las empresas líderes de capacitación dentro de muchas organizaciones en la República Dominicana.

### **3.8.2.5 Capacitación Especializada (CAES)**

El CAES es una organización que tiene por objetivo la capacitación especializada dirigida a los negocios. Estos se mantienen al día con las actualizaciones de cada uno de los programas que ofrecen, esto con el fin de que el participante pueda hacer frente a la competitividad y a la globalización (CAES, 2019).

De igual forma, el CAES posee un aula virtual donde se encuentran diferentes diplomados y cursos que pueden ser realizados online. Esto viene siendo una gran ventaja para todo aquel que no tenga la facilidad de realizarlos presencial.

## **3.9. Proyectos de formación en línea**

Las plataformas de formación online se refieren a aquellas plataformas de enseñanza-aprendizaje que tienen como base su diseño, práctica y evaluación de un curso o plan formativo desarrollado a través de redes de cómputo. Estas facilitan a las empresas realizar cursos virtuales sobre los más variados temas, dentro de estas plataformas esta e-learning.

### **3.9.1 E-learning**

El e-learning es conocido como enseñanza virtual, formación online o formación a distancia. El internet se ha vuelto el canal de acceso a cualquier tipo de

formación para las empresas en el momento en el que estas quieran (Ganduxé, 2018).

Es por lo que este tipo de formación tiene grandes ventajas y beneficios porque es capaz de eliminar todo tipo de barreras, tales como: físicas, de espacio y tiempo.

Entre sus ventajas están la oportunidad de ser parte de un aprendizaje permanente a lo largo del tiempo, adaptado a las necesidades personales.

Según Vásquez (2019): “entre los beneficios del programa virtual, expresa que los mismos son notorios ya que fortalece el pensamiento lógico, las habilidades y destrezas vitales, pensamiento creativo, solución de problemas, concentración, inteligencias múltiples, alfabetización digital y capacidad de “aprender a aprender””.

No es un secreto que el objetivo principal de las organizaciones son la productividad, crecimiento y generación de beneficios, pero para poder lograr todo esto las empresas deben perfeccionar la cualificación de sus empleados y su crecimiento profesional de cara al éxito del negocio. Esta modalidad es la que mejor responde a la necesidad de las organizaciones, por su sencilla implantación, el ahorro de costes, flexibilidad, accesibilidad y el resultado que tiene como tal. (Computer Aided Elearning CAE, s.f.).

En el siguiente capítulo, se presentan los pasos que se llevaron a cabo para poder obtener la información necesaria para el desarrollo de esta investigación y así descubrir la realidad de lo estudiado. Se expondrán los instrumentos utilizados, su forma de aplicación y el análisis. Obteniendo así el producto de esta investigación.

## **Capítulo IV: Delimitación del estudio**

En este cuarto capítulo, se presenta la metodología utilizada en el estudio, la muestra que se toma en cuenta, así como también se expone el instrumento utilizado y finalmente se reporta el procedimiento para aplicar el mismo.

### **4.1 Propósito del estudio**

El objetivo es analizar la influencia de la capacitación y adiestramiento de los empleados en la rotación de personal. De igual modo, identificando si existe relación directa entre los procesos de reclutamiento y selección y capacitación de personal.

### **4.2 Ubicación temporal del estudio**

Este estudio se realiza en el período comprendido de agosto 2019 a enero 2020.

### **4.3 Métodos y Materiales**

Este estudio es exploratorio y cuantitativo. Exploratorio, porque “los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas”. (Dankhe, 1986)

Según (Baptista, Fernández, & Sampieri, 2014) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se



construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

#### **4.4. Población y Muestra**

##### **4.4.1. Población**

De acuerdo con Arias (2006), la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuáles serán extensivas las conclusiones de la investigación. Para la implementación de esta investigación se utiliza el reporte de personal que proporciona el departamento de recursos humanos, indicando que a la fecha la empresa posee una nómina de 204 colaboradores. Por tal motivo, la población para esta investigación es de 204.

##### **4.4.2. Muestra**

La muestra de este procedimiento es no probabilística y de acuerdo con (Monje, 2011), esto se debe a que la elección de los sujetos es informal y se utiliza cuando se buscan características específicas y dicha muestra puede ser seleccionada por conveniencia.

El tamaño muestral de este estudio está conformado por 50 sujetos. El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta, en este caso es de 5. Estos intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta. En nuestro caso el nivel de confianza es de 95%. Es por ello que se define un tamaño muestral de 50 sujetos para esta investigación.

Fórmula para determinar el tamaño muestral:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

|     |   |
|-----|---|
| Z = | nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)  |
| p = | Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado  |
| q = | Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p   |
|     | Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o nó el atributo, se asume 50% para p y 50% para q |
| e = | Error de estimación máximo aceptado   |
| n = | Tamaño de la muestra  |

#### 4.5. Criterios para la selección de la muestra

1. Ser empleado de la empresa
2. No estar de vacaciones ni de licencia al momento de la investigación
3. Disponibilidad de cooperar en la investigación

#### 4.6. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental. Los diseños no experimentales son aquellos en que no existe manipulación de la variable, si no que la problemática se estudia tal como tiene lugar en su contexto natural. Como señala (Kerlinger, 1979): “La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuáles se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

#### 4.7. Procedimiento de la investigación

El procedimiento para realizar esta investigación tiene como fuente primaria de

información la encuesta a aplicar a los empleados y un análisis documental en el departamento de recursos humanos de la empresa. Como fuente secundaria, se utilizan libros, folletos, tesis, periódicos, revistas, informes, entre otros.

#### **4.8. Instrumentos**

Para la obtención de datos, se utiliza la encuesta. “Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación”. (Hernández Sampieri, 2014, p. 132)

Para obtener los datos que se requieren de esta investigación, se elaboró una encuesta considerada de carácter propio, la cual fue validada por el asesor de tesis, Balduino Acosta y el asesor metodológico Jesús Peña. Este instrumento fue diseñado con el fin de llevar a cabo esta investigación y así poder dar respuesta a cada uno de los objetivos que se plantean en la misma.

También, antes de su aplicación, el instrumento fue enviado a la Gerente y Analista de Recursos Humanos, posteriormente obteniendo la validación de ambas y calificando el mismo como aplicable en la empresa por estar sujeto a las políticas, puntual y de fácil entendimiento por poseer un lenguaje adecuado para los colaboradores de todos los niveles.

Se utiliza la escala de tipo ordinal con respuesta tipo Likert. Una escala de medición ordinal se logra cuando las observaciones pueden colocarse en un orden relativo con respecto a la característica que se evalúa, es decir, las categorías de datos están clasificadas u ordenadas de acuerdo con la característica especial que poseen (Coronado,

2007).

Hechavarría (s.f): “Las respuestas tipo Likert están compuestas por varias afirmaciones y opciones de compromiso”:

Los ítems se presentan en un cuestionario o escala, de modo que para cada uno de ellos hay distintas alternativas graduadas en intensidad: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, neutro o "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo (Hechavarría , s.f).

El instrumento está compuesto de 11 preguntas con 7 opciones de respuesta, las cuales arrojan los resultados necesarios para dar respuesta a cada uno de los objetivos, a continuación, se presenta una tabla con los tipos de respuestas:

|                                    |
|------------------------------------|
| a. Muy de acuerdo                  |
| b. De acuerdo                      |
| c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| d. En desacuerdo                   |
| e. Muy en desacuerdo               |

|       |
|-------|
| a. Sí |
| b. No |

#### **4.9. Aspectos éticos**

Con sentido responsable, en esta investigación junto con la encuesta se entrega un documento de consentimiento de la investigación, en donde se garantiza la confidencialidad y se deja plasmado que la finalidad de la encuesta es con fines

investigativos y/o académicos, en donde se asegura que cada encuestado lea y acepte los lineamientos de esta investigación.

#### 4.10. Cronograma

| Actividades:   | ago-19 | sep-19 | oct-19 | nov-19 | dic-19 | ene-20 | feb-20 | mar-20 | abr-20 | may-20 | jun-20 | jul-20 | ago-20 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Elección del tema                                    | X      | X      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Revisión de literatura                               |        | X      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Elaboración del planteamiento del problema           |        |        | X      | X      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Elaboración del marco teórico                        |        |        |        | X      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Elaboración del marco metodológico                   |        |        |        |        |        | X      |        |        |        |        |        |        |        |
| Análisis de resultados                               |        |        |        |        |        |        | X      | X      |        |        |        |        |        |
| Organización y Revisión de los capítulos de la tesis |        |        |        |        |        |        |        |        | X      | X      |        |        |        |
| Presentación de Avance de Investigación              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | X      |        |        |
| Conclusiones de la investigación                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | X      | X      |

Fuente: (Elaboración: Propia)

Como cierre de este capítulo, se afirma que todos los pasos enunciados, procedimientos, así como el método y las técnicas utilizados, se realizarán dentro de los plazos establecidos de acuerdo con la calendarización establecida y respetando los lineamientos éticos establecidos para una investigación científica para poder alcanzar los objetivos propuestos.

## Capítulo V: Presentación y análisis de resultados

En este capítulo se presentarán los análisis y resultados de este estudio con base en la información recolectada, las cuales se obtuvieron como resultado del método utilizado para realizar la investigación. Para llevar a cabo este paso se procedió a utilizar tablas de frecuencia y gráficos estadísticos donde se indicaron los porcentajes de cada uno de estos.

### 5.1 Resultados de la Rotación de Personal en empresa de Construcción Ligera en el período agosto 2019-enero 2020.

En base al reporte que se procedió a revisar junto a la Analista de Recursos Humanos, debajo se encuentra un cuadro donde se reflejan todos los datos de los colaboradores que están en la empresa como los que ya no. Según este, en la actualidad la empresa presenta un índice de rotación de personal negativo.

Uno de los programas promovidos por la Organización Internacional de Trabajo, que es el Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad, indica que para medir el índice de rotación del personal se utiliza la siguiente fórmula (SIMAPRO, s.f.):

$$R=S/((I+F)/2) \times 100$$

Donde:

R=tasa de rotación

S= personal que se separó de la empresa en el período

I= personal que se tenía al inicio del período

F=personal que se tenía al final del período

Luego de obtenidas las informaciones necesarias, se procedió a realizar el cálculo del IRP, en la Tabla 2 se vislumbrarán los resultados.

**Tabla 2:** Índice de Rotación de Personal en empresa de Construcción Ligera en el período agosto 2019-enero 2020.

| Índice de Rotación de Personal en empresa de Construcción Ligera en el período agosto 2019-enero 2020 |   |  |   |   |       |
|---|---|--|---|---|-------|
| Período   | Número de Personas Contratadas durante el Período Considerado | S: Personas Desvinculadas y Renuncias durante el mismo Período | I: Número de Colaboradores Existentes al inicio del Período Considerado | F: Número de Colaboradores al final del Período Considerado | IRP   |
| Agosto 2019-enero 2020  | 39  | 31   | 165   | 204   | 16.8% |

Fuente: (Elaboración: Propia)

Tal y como se refleja en la Tabla 2, se puede notar que el Índice de Rotación de Personal es de 16.8%.

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, ya que esto indica que la organización se encuentra en un estado de parálisis total, pero sin embargo no es conveniente que sea muy elevado, ya que esto implica un estado de fluidez que no podrían fijar ni asimilar los recursos humanos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2009).

Zúñiga (2010) sostiene que: “Tanto la teoría como practica de los recursos humanos expresa no tener un número ideal que determine la rotación de personal, ya que muchos factores influyen en este efecto”.

Pero, según un estudio realizado por LinkedIn en el 2017, este dio como resultado

que de manera global el índice de rotación de personal aceptable es de un 10% (Booz, 2018).

La rotación de personal puede tener sus ventajas y desventajas. Dentro del primer contexto, existe una parte de la rotación que es positiva, esto sucede cuando el desempeño de determinado personal es muy bajo y los costos para mejorar, implicarían más que inversión monetaria (Zúñiga, 2010). Pero, por otro lado, también tiene desventajas, entre las principales están, incertidumbre e inversión dinero-tiempo, en búsqueda de nuevos individuos.

La rotación de personal al igual que muchos otros factores de las empresas, tienen sus ventajas, entre ellas, que permite encontrar nuevos talentos, surge como un nuevo reto y como motivación, permite identificar aptitudes, habilidades y conocimientos, para así explotar mejor el talento de los individuos (Gómez J. , 2018).

Pero también están sus desventajas, que suelen tener un mayor impacto cuando el índice no está dentro de un porcentaje aceptable, ya que esto le cuesta a la empresa no solo a nivel monetario, sino a sus estrategias y a la imagen que esta proyecta tanto hacia sus colaboradores como a sus clientes. Entre algunas de sus consecuencias notables están: el nuevo colaborador necesitara tiempo para poder aprender y adaptarse a su nuevo puesto para así poder ser eficiente, lo que afecta directamente en los niveles de productividad, también esto afecta el clima laboral de la organización ya que aquellas relaciones que construyen los colaboradores a lo largo del tiempo se pierden de un instante a otro, entonces estos tienen que crear nuevos lazos, adaptarse al método y al ritmo de trabajo del nuevo colaborador. Por otro lado, se tiene la imagen que proyecta la empresa en el mercado, existe la publicidad gratuita, que es aquella que se transmite por comentarios de



persona a persona, esto puede ser una desventaja cuando las estrategias organizacionales no se cumplen y los colaboradores pueden presenciarlo. Cuando varios colaboradores salen de la empresa con esta impresión, pues los comentarios no serán beneficiosos y, por último, tal y como se mencionó anteriormente se tienen los costos, y los dos principales son tiempo y dinero. Se invierte dinero y tiempo para la promoción de la vacante, la selección de este, para su proceso de adaptación, para su capacitación en el puesto, y no es secreto que esto puede implicar pérdidas en la organización cuando no se ejecutan los procesos de manera adecuada y rentable (Ergon, 2019).

Con el objetivo de poder verificar las causas de las desvinculaciones de la empresa, así como también, las áreas con un mayor índice de salidas se presenta la Tabla 3:

**Tabla 3:** Causas de las Desvinculaciones de la Empresa en empresa de Construcción Ligera en el período agosto 2019-enero 2020

| Causas de las Desvinculaciones de la Empresa en empresa de Construcción Ligera en el período agosto 2019-enero 2020 |                         |      |                |  |
|---|-------------------------|------|----------------|--|
| Mes   | Departamento            | Sexo | Tipo de Salida | Causa de Salida  |
| ago-19  | Ventas                  | F    | Desahucio      | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| ago-19  | Ventas                  | F    | Renuncia       | Por crecimiento profesional y mejor oferta salarial                            |
| ago-19  | Operaciones y logística | M    | Desahucio      | No estaba alineado con los principios y valores                                |
| ago-19  | Proyectos               | M    | Desahucio      | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| ago-19  | Operaciones y logística | M    | Renuncia       | Por asuntos personales   |
| ago-19  | Proyectos               | M    | Renuncia       | Por proyectos personales   |
| ago-19  | Operaciones y logística | M    | Desahucio      | No estaba alineado con los principios y valores. Mal actitud y bajo desempeño. |

|        |                         |   |           |  |
|--------|-------------------------|---|-----------|--|
| ago-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | No estaba alineado con los principios y valores. Mal actitud y bajo desempeño. |
| ago-19 | Compras                 | F | Renuncia  | Mejor oportunidad laboral  |
| sep-19 | Ventas                  | F | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| oct-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| oct-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | No estaba cumpliendo con los principios y valores de la empresa.               |
| oct-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| oct-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| oct-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| oct-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| oct-19 | Ventas                  | F | Desahucio | Por terminación laboral de contrato temporal                                   |
| nov-19 | Proyectos               | F | Renuncia  | Renuncia por motivo de estudios  |
| nov-19 | Compras                 | F | Renuncia  | Motivos Personales   |
| nov-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| nov-19 | Ventas                  | M | Desahucio | Decisión de la Alta Dirección  |
| dic-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| dic-19 | Operaciones y logística | F | Renuncia  | Por mejor oferta laboral   |
| dic-19 | Proyectos               | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| dic-19 | Proyectos               | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| dic-19 | Ventas                  | M | Renuncia  | Motivos personales   |
| ene-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| ene-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |
| ene-19 | Operaciones y logística | M | Renuncia  | Motivos personales   |
| ene-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones                                   |

|        |                         |   |           |  |
|--------|-------------------------|---|-----------|--|
| ene-19 | Operaciones y logística | M | Desahucio | Desahucio por mal desempeño en sus funciones |
|--------|-------------------------|---|-----------|--|

Fuente: (Elaboración: Propia)

En la Tabla 3 se pueden visualizar las diferentes causas y áreas con mayor desvinculación, las mismas se encuentran de color rojo. Según este, el área de operación y logística es la más afectada en cuanto a desahucios por mal desempeño en sus funciones.

Se puede notar que, de 31 desvinculaciones de la empresa, 18 son a causa de un mal o bajo desempeño en sus funciones. Claro está, existen aspectos personales de los individuos que provocan un mal desempeño en ellos, pero también existen elementos en la estrategia de la organización que traen como consecuencia un bajo rendimiento en los colaboradores.

Cuando no se mantiene a los colaboradores actualizados en conocimiento, estos no desarrollarán sus habilidades y aptitudes al máximo, esto a largo o corto plazo trae consigo una disminución en la motivación, lo que puede repercutir en el desempeño y productividad de los individuos (Cuál es el costo de no capacitar a sus colaboradores, 2019).

## **5.2 Cantidad de Capacitaciones en empresa de Construcción Ligera en el período agosto 2019-enero 2020.**

A parte de los datos anteriormente arrojados, junto a la Analista del Departamento de Recursos Humanos, se realizó un análisis de su matriz de registro de capacitaciones desde agosto 2019 hasta enero 2020. Los datos arrojados se pueden visualizar en la Tabla 4 a continuación:

**Tabla 4:** Cantidad de Capacitaciones por Área en empresa de Construcción Liger a en el período agosto 2019-enero 2020.

| <b>Cantidad de Capacitaciones por Área en empresa de Construcción Liger a en el período agosto 2019-enero 2020</b> |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|
| <b>Área</b>  | <b>Cantidad de Capacitaciones</b> | <b>Cantidad de Colaboradores Capacitados</b> |
| Operaciones y Logística  | 13                                | 36   |
| Ventas   | 13                                | 27   |
| Administración y Finanzas  | 10                                | 10   |
| Recursos Humanos   | 11                                | 8  |
| Proyectos  | 8                                 | 14   |
| Servicios Generales  | 4                                 | 4  |
| Mercadeo   | 4                                 | 5  |
| Importaciones y Compras  | 3                                 | 3  |
| Dirección General  | 3                                 | 3  |
| Cotizaciones   | 1                                 | 1  |
| Global   | 3                                 | 3  |
| Tecnología de Información  | 1                                 | 1  |
| <b>Total</b>   | <b>74</b>                         | <b>115</b>                                   |

Fuente: (Elaboración: Propia)

Capacitar cumple un papel primordial en el alcance de los objetivos de la organización, esto es porque es mediante las capacitaciones que los colaboradores obtienen los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para hacerle frente al entorno laboral y a los cambios que van surgiendo con el tiempo (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2018).

Según Rodríguez (2005) la capacitación influye en una mejor rentabilidad, así como también a fomentar actitudes que conlleven al logro de los objetivos de la organización. Los colaboradores se motivan a poner en práctica la realización de lo

aprendido para crear así un círculo de crecimiento y progreso en ellos. En caso de que no se aplique esta herramienta pueden surgir problemáticas que a largo plazo afecten los procesos, economía, imagen y objetivos de ésta.

Liker (2003), afirma que: “las personas que realizan las tareas que aportan valor añadido son aquellas que están más familiarizadas con el trabajo real”.

Toyota es una marca que se encarga de brindar valor añadido a sus clientes. Es por esto que el Sistema de Producción de Toyota (TPS) posiciona en el nivel más alto de la jerarquía a esos individuos que realizan aquellos trabajos que aportan valor añadido (Liker, 2003).

Las empresas automotrices son punteros en el pensamiento de capacitar y de tener colaboradores con alto conocimiento, son líderes en el mercado porque le invierten a su personal que para ellos viene siendo lo más importante. Aunque exista la maquinaria e infraestructura ellos saben que en el desarrollo de sus colaboradores está la clave para el logro de los objetivos de la empresa.

### **5.3 Desglose por período de ingresos y salidas de colaboradores, cantidad y horas de capacitación, en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020.**

En la Tabla 5, se puede obtener mayor visibilidad del desglose por periodo de ingresos, salidas y horas de capacitaciones.

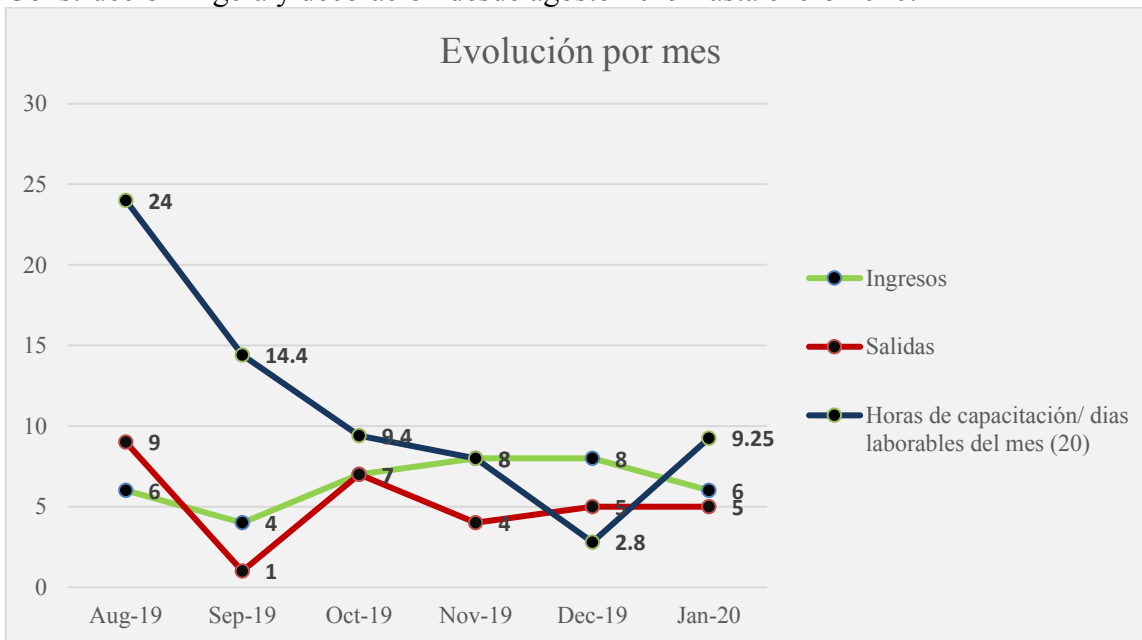
**Tabla 5:** Desglose por período de ingresos y salidas de colaboradores, cantidad y horas de capacitación, en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020.

| Período      | Ingresos  | Salidas   | Cantidad de Capacitaciones | Horas       |
|--------------|-----------|-----------|----------------------------|-------------|
| ago-19       | 6         | 9         | 18                         | 480         |
| sep-19       | 4         | 1         | 19                         | 288         |
| oct-19       | 7         | 7         | 13                         | 188         |
| nov-19       | 8         | 4         | 6                          | 160         |
| dic-19       | 8         | 5         | 1                          | 56          |
| ene-20       | 6         | 5         | 17                         | 185         |
| <b>Total</b> | <b>39</b> | <b>31</b> | <b>74</b>                  | <b>1357</b> |

Fuente: (Elaboración: Propia)

Para tener mayor claridad de la evolución por mes de cada uno de los aspectos plasmados en anteriormente (Tabla 5). El Gráfico 5 a continuación muestra un mejor desglose de estos.

**Gráfico 5:** Evolución por mes de ingresos, salidas y horas de capacitación de empresa de Construcción Ligera y decoración desde agosto 2019 hasta enero 2020.



Fuente: (Tabla 5)

**Tabla 6:** Desglose de evolución por mes de ingresos, salidas y horas de capacitación de empresa de Construcción Ligera y decoración desde agosto 2019 hasta enero 2020.

|  | <b>ago-19</b> | <b>sep-19</b> | <b>oct-19</b> | <b>nov-19</b> | <b>dic-19</b> | <b>ene-20</b> |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>  | 6             | 4             | 7             | 8             | 8             | 6             |
| <b>Salidas</b>   | 9             | 1             | 7             | 4             | 5             | 5             |
| <b>Horas de capacitación/ días laborables del mes (20)</b> | 24            | 14.4          | 9.4           | 8             | 2.8           | 9.25          |

Fuente: (Gráfico 3)

Los datos arrojados por el gráfico y la tabla permiten observar un mayor desglose de las informaciones del periodo establecido. El verde equivale a la cantidad de ingresos, el rojo a la cantidad de salidas y el azul oscuro representa la división entre las horas de capacitación y los días laborables del mes, estimando que sean 20. Con esto se quiere mostrar cómo varían cada uno de los aspectos en los meses predeterminados, los cuales van desde agosto 2019 hasta enero 2020. Cada uno de los valores se encuentra representado por un número y un punto negro, plasmados en sus líneas correspondientes.

En el mes de agosto se obtuvo un promedio de 24 horas de capacitación, con un total de 6 ingresos y 9 salidas. Se puede visualizar que la cantidad de salidas fue mayor que la de ingresos, sin embargo, en el mes de septiembre se obtuvo un promedio de 14.4 horas, y la cantidad de ingresos fue menor (4) que la de salidas (1).

Para el mes de octubre se obtuvo un promedio de 9.4 horas, donde tanto la cantidad de ingresos como de salidas fue de 7 en ambos aspectos. Luego en el mes de noviembre el promedio de horas fue de un 8, la cantidad de ingresos 8 y de salidas un 4. Aquí se puede observar que en el segundo aspecto se obtuvo un número menor, aunque la cantidad de horas no fue tan alta.

Por último, en el mes de diciembre se obtuvo un promedio de 2.8 horas, en el cual la cantidad de ingresos (8) fue mayor que el de salidas (5). Posterior a esto, en el mes de enero se impartió un promedio de 9.25 horas de capacitación y el nivel de ingresos (6) fue mayor que el de salidas (5).

En base a los datos planteados con anterioridad se puede observar que la empresa sí capacita a sus colaboradores, claro está, existen ciertos meses que tienen un mayor número de horas. Aquí influyen distintos aspectos, pero los 3 que más se destacan son: presupuesto dirigido a capacitación, periodo, cierre y apertura de año.

Cada gestión que involucre inversión monetaria en las áreas tiene un presupuesto. Esto es un plan que recoge todas las operaciones y recursos con el fin de lograr los objetivos planteados, expresados en términos monetarios. El presupuesto es parte esencial de los procesos y se debe tener en cuenta a la hora de realizar cualquier acción, porque permite pisar el futuro de una forma u otra y evita contratiempos o problemas que se pueden presentar. El presupuesto es una mirada global de las inversiones en las que se involucrará la empresa (Maggs, 2014).

En cuanto al periodo, Watch and Act (2018) establece: “El último trimestre del año suele ser uno de los más significativos en las empresas, es el momento de hacer balances, agotar los presupuestos anuales, analizar el cumplimiento de resultados y planificar los siguientes pasos”.

Prácticamente el último trimestre del año compuesto por los meses de octubre, noviembre y diciembre, se basan en analizar y verificar el cumplimiento de objetivos del año e ir organizando y trazando metas para el año siguiente. Ya para estos últimos meses, si se cumplió con todo lo planificado, el presupuesto ha reducido en un gran porcentaje.



También hay que tomar en cuenta que a pesar de que se planifique y se obtenga el presupuesto anual, no siempre solo se invierte en lo establecido. Usualmente por los cambios en el mercado, suelen ocurrir nuevos proyectos, ideas, errores, etc., a los cuales la empresa deberá hacerle frente, lo que puede dar como resultado que lo que se tenía planificado para este último trimestre, deba ser evaluado y priorizar solo lo necesario. Esto impacta directamente en la inversión que se tenía visualizada para esta gestión en esos meses.

En fin, cada uno de estos aspectos influyen en el cumplimiento de los objetivos de ese último trimestre.

A continuación, se presenta la Tabla 7, la cual tiene por objetivo destacar la cantidad de horas de capacitación por colaborador capacitado. Este dato se obtuvo dividiendo la cantidad de horas de capacitación del periodo con la cantidad de colaboradores capacitados en el periodo establecido.

**Tabla 7:** Cantidad de horas de capacitación por colaborador capacitado en el periodo agosto 2019-enero 2020.

| Cantidad de Horas de Capacitación del periodo | Número de colaboradores capacitados en el periodo agosto 2019-enero 2020 | Cantidad de horas por colaborador capacitado |
|---|--|--|
| 1357  | 115  | 11.8   |

Fuente: (Elaboración: Propia)

En base al cálculo anteriormente realizado se obtuvo un total de 11.8 horas de capacitación por colaborador en el periodo establecido.

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo, que le permitan elevar su nivel de vida y su productividad, conforme a la naturaleza de sus servicios y a los requerimientos de la empresa. La formación profesional será

obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral. Los cursos y programas de capacitación de los trabajadores podrán formularse respecto a cada empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada (Cód., 1992, art. 256).

A pesar de que el Código de Trabajo de la República Dominicana no establece cantidad de horas que debe tener el trabajador, ni tampoco obligatoriedad de asistencia por parte este, las empresas suelen tener sus normas internas en las cuales determinan la obligatoriedad de participación en las capacitaciones que se impartan en horario laboral, y en caso de no asistir deberán justificar el por qué.

#### **5.4 Resultados de los cuestionarios aplicados en empresa de Construcción Ligera en el período enero- abril 2020.**

A continuación, los resultados de los 50 cuestionarios aplicados a los colaboradores de Empresa de Construcción Ligera y Decoración:

**Tabla 8:** ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?

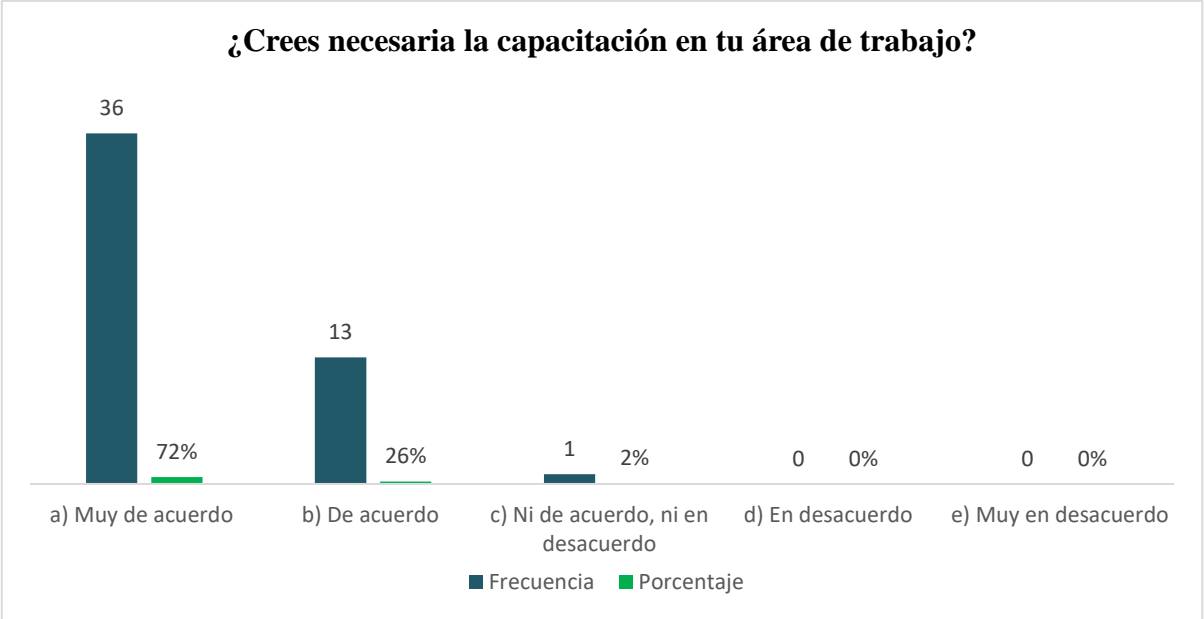
| <b>¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?</b> |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Opciones de respuesta</b>                                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| a) Muy de acuerdo  | 36                | 72%               |
| b) De acuerdo  | 13                | 26%               |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                             | 1                 | 2%                |
| d) En desacuerdo   | 0                 | 0%                |
| e) Muy en desacuerdo   | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>   | <b>50</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de

Construcción Ligera y Decoración determina que 36 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 72 % de la población en estudio, 13 personas respondieron estar de acuerdo para un total de 26 % de la población en estudio y 1 colaborador indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de 2% de la población en estudio.

**Gráfico 6:** ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?



**Fuente:** Tabla 8

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los trabajadores, que luego les permitirá un mejor desempeño en sus labores habituales y así tener una mayor eficacia dentro de la organización para llegar a cumplir las metas de esta (Carrillo, 2017).

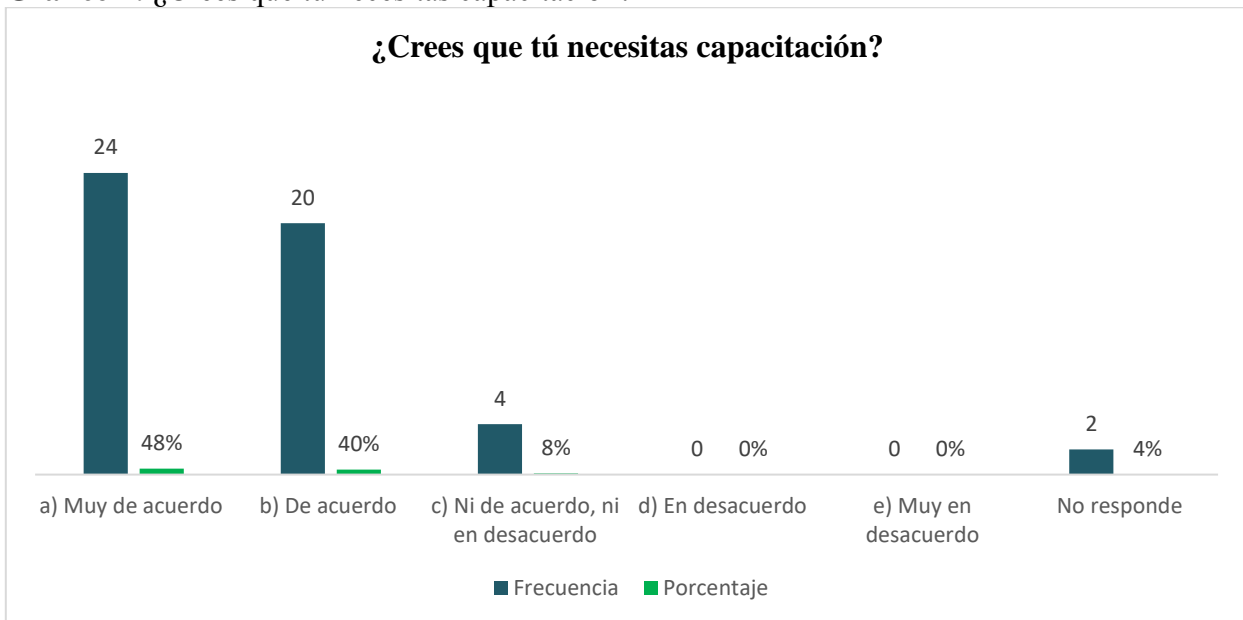
**Tabla 9:** ¿Crees que tú necesitas capacitación?

| ¿Crees que tú necesitas capacitación? |            |             |
|---------------------------------------|------------|-------------|
| Opciones de respuesta                 | Frecuencia | Porcentaje  |
| a) Muy de acuerdo                     | 24         | 48%         |
| b) De acuerdo                         | 20         | 40%         |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    | 4          | 8%          |
| d) En desacuerdo                      | 0          | 0%          |
| e) Muy en desacuerdo                  | 0          | 0%          |
| No responde                           | 2          | 4%          |
| <b>Total</b>                          | <b>50</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 24 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 48 % de la población en estudio, 20 personas respondieron estar de acuerdo para un total de 40 % de la población en estudio y 4 colaboradores indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 8% de la población en estudio.

**Gráfico 7:** ¿Crees que tú necesitas capacitación?



**Fuente:** Tabla 9

Al visualizar los datos anteriores se puede determinar que los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración entienden que sí necesitan ser capacitados, lo que quiere decir que, para ellos es importante adquirir nuevos conocimientos y estar en constante desarrollo para así realizar mejores trabajos en cada uno de sus puestos.

Está claro que en el mundo laboral en el que se vive actualmente, obliga a todo individuo de todas las áreas de trabajo mantenerse actualizado con los cambios que van surgiendo en el mercado y, es que no es un secreto que las exigencias y los retos de este son cada vez mayores. Es importante destacar que los colaboradores estarían mejor preparados para desarrollar su trabajo, lo que es equivalente a un incremento en la productividad, estos también aprecian el que la empresa les ayude a desarrollarse y les brinde la oportunidad de sentir que crecen, así como también les van creando un mayor sentido de pertenencia.

La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización (Adecco, 2020).

Las mismas exigencias que se tienen para seleccionar a los candidatos para los diferentes puestos deben de igual manera ser integradas en el desarrollo de los colaboradores, y es que no es un secreto que los puestos se les ofrece a aquellos que tienen mayor experiencia y conocimientos, pero también es importante destacar que no existe empresa de renombre tanto nacionales como internacionales que no tengan un plan de capacitación para sus colaboradores.

En el mundo actual se considera que el elemento básico y estratégico para impulsar un desarrollo organizacional innovador, competitivo y exitoso es el talento humano (Listín Diario, 2017)

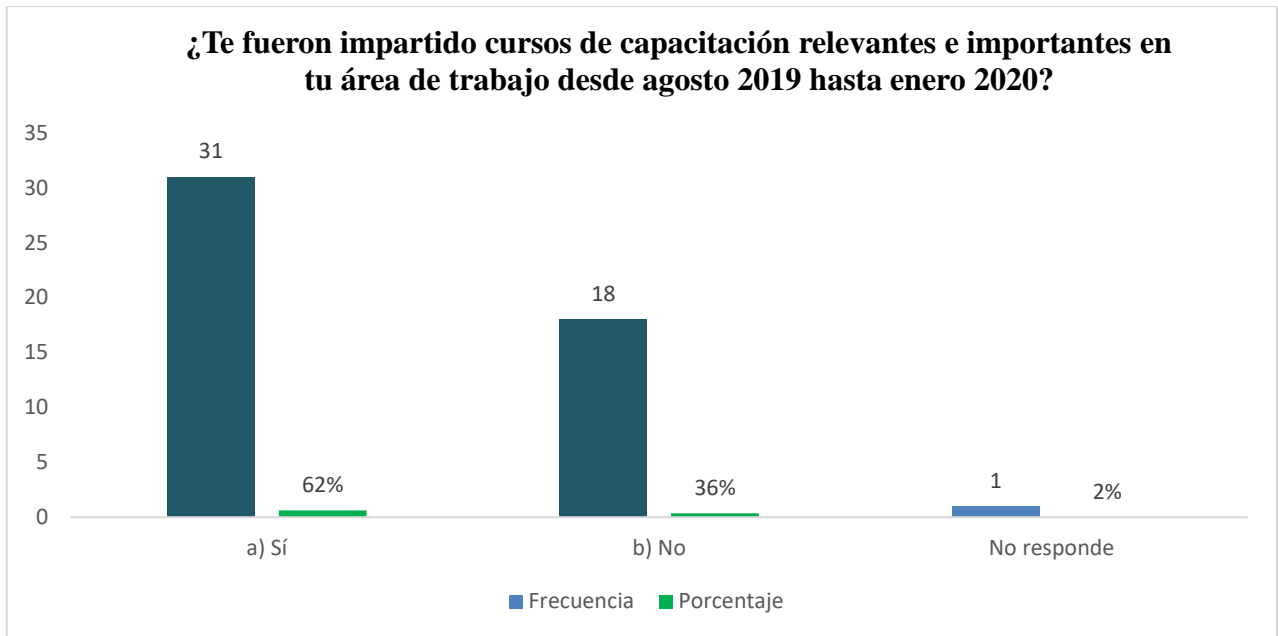
**Tabla 10:** ¿Te fueron impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en tu área de trabajo desde agosto 2019 hasta enero 2020?

| ¿Te fueron impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en tu área de trabajo desde agosto 2019 hasta enero 2020? |            |            |
|--|------------|------------|
| Opciones de respuesta  | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Sí  | 31         | 62%        |
| b) No  | 18         | 36%        |
| No responde  | 1          | 2%         |
| <b>Total</b>   | 50         | 100%       |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 31 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 48 % de la población en estudio, 20 personas respondieron estar de acuerdo para un total de 40 % de la población en estudio y 4 colaboradores indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 8% de la población en estudio.

**Gráfico 8:** ¿Te fueron impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en tu área de trabajo desde agosto 2019 hasta enero 2020?



**Fuente:** Tabla 10

Resaltando la información anterior, se puede notar que a pesar de que la empresa haya iniciado su plan de capacitación a partir del año 2019, los colaboradores expresan una respuesta positiva sobre lo impartido. Esto quiere decir que ciertas necesidades en cuanto a conocimiento o prácticas que se pudiesen llevar a cabo en sus puestos de trabajo fueron transmitidas.

Esto también resulta como una respuesta positiva a la Detección de Necesidades de Capacitación que se estuvo llevando a cabo en la organización. A pesar de ser nuevo para el Departamento de Recursos Humanos, se puede decir que su implementación logró uno de los muchos objetivos, que es el de identificar y analizar ciertas necesidades de las áreas, así como la de los individuos que las componen, para luego ofrecerles programas que vayan de acorde a lo que estos plantearon y así poder satisfacer esa oportunidad de mejora.

Cuando se realiza un buen análisis de Detección de Necesidades de Capacitación se

conocen las áreas con mejores oportunidades de mejoras y se identifican las necesidades puntuales de los colaboradores, para que de esta manera se evite ejecutar algún programa que no vaya de acorde a lo requerido, mejora el rendimiento y la relación empresa-colaborador, ya que estos sienten que se le está tomando en cuenta, reduce la rotación de personal y se empieza a visualizar no como un gasto sino como inversión (Martínez, 2016).

**Tabla 11:** ¿Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo?

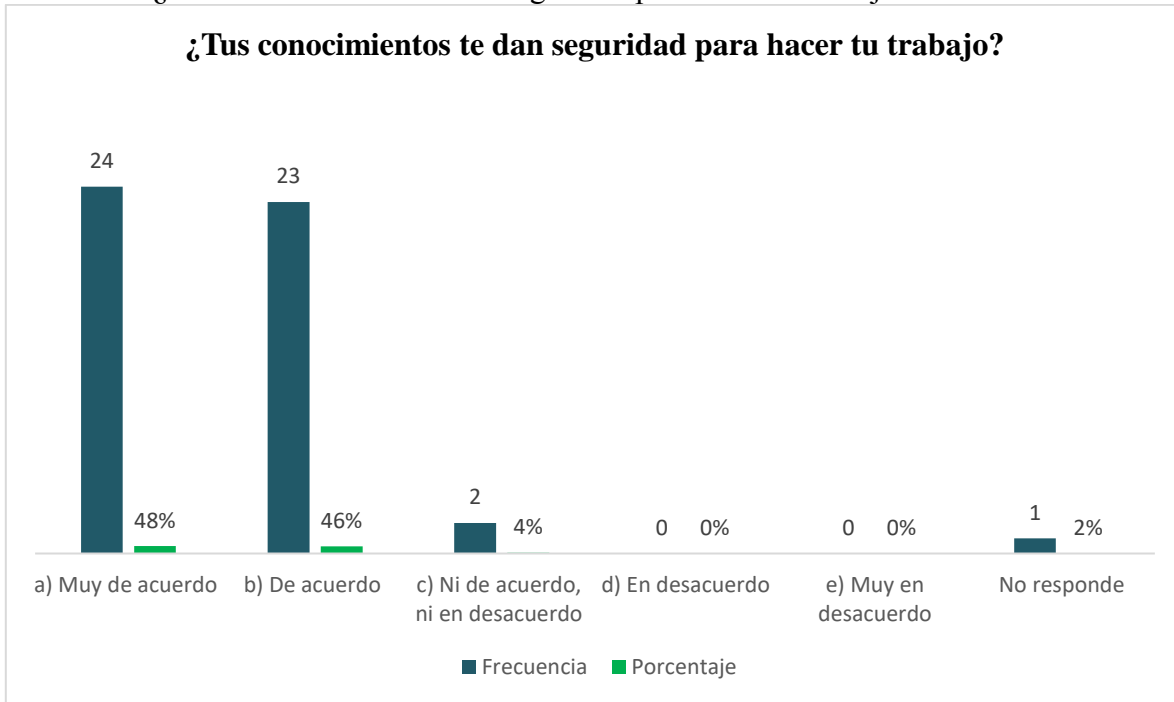
| <b>¿Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo?</b> |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Opciones de respuesta</b>                                      | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| a) Muy de acuerdo   | 24                | 48%               |
| b) De acuerdo   | 23                | 46%               |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                                | 2                 | 4%                |
| d) En desacuerdo  | 0                 | 0%                |
| e) Muy en desacuerdo  | 0                 | 0%                |
| No responde   | 1                 | 2%                |
| <b>Total</b>  | 50                | 100%              |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 24 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 48 % de la población en estudio, 23 personas respondieron estar de acuerdo para un total del 46 % de la población en estudio y 2 colaboradores indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 4% de la población en estudio.



**Gráfico 9:** ¿Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo?



**Fuente:** Tabla 11

Se puede evidenciar mediante lo presentado que, los colaboradores expresan sentirse seguros de realizar su trabajo en base a los conocimientos que ya poseen, pero anteriormente también manifestaron que necesitan ser capacitados. Tal y como se mencionó en el planteamiento del problema, esta empresa inicio su plan de capacitación a partir del año 2019, entonces aquí puede existir un fenómeno o un patrón organizacional por parte de los colaboradores. Como estos no eran capacitados, pueden entender que es necesaria pero no vital para realizar las tareas de sus puestos porque piensan conocer del todo lo que hacen, como también puede existir una pequeña resistencia al cambio por no tener control de lo incierto. Para ellos esto todavía es algo nuevo y es normal que esto de lugar a distintos miedos e inseguridades.

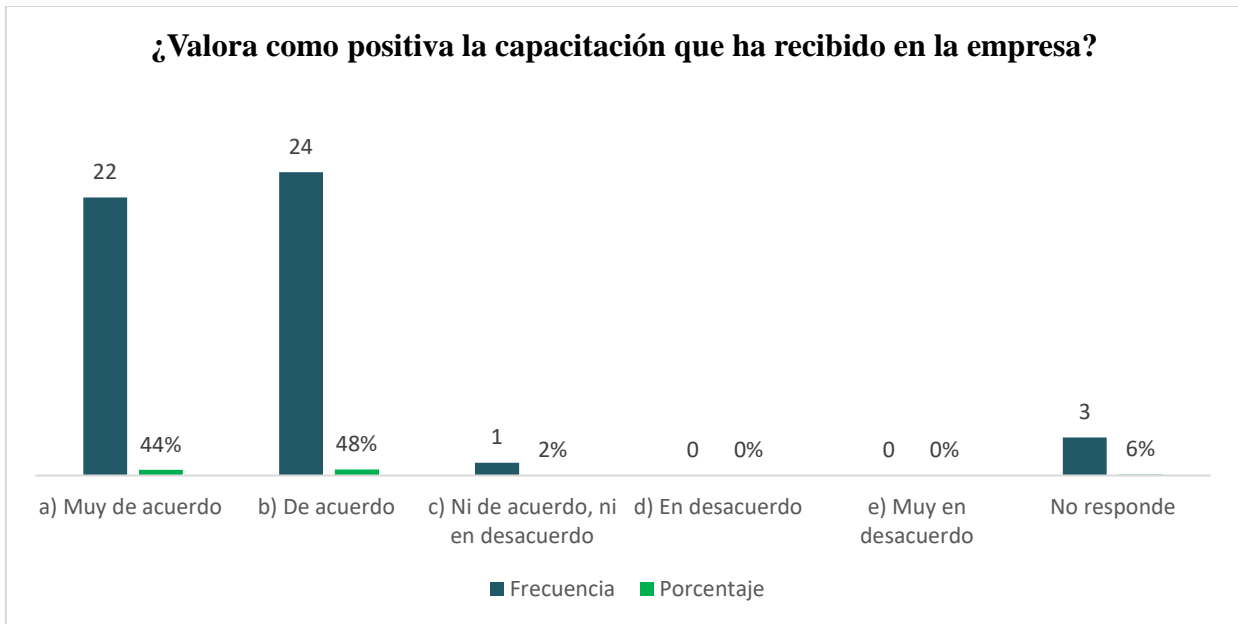
**Tabla 12:** ¿Valora como positiva la capacitación que ha recibido en la empresa?

| ¿Valora como positiva la capacitación que ha recibido en la empresa? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Opciones de respuesta  | Frecuencia | Porcentaje  |
| a) Muy de acuerdo  | 22         | 44%         |
| b) De acuerdo  | 24         | 48%         |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                                   | 1          | 2%          |
| d) En desacuerdo   | 0          | 0%          |
| e) Muy en desacuerdo   | 0          | 0%          |
| No responde  | 3          | 6%          |
| <b>Total</b>   | <b>50</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 22 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 44 % de la población en estudio, 24 personas respondieron estar de acuerdo para un total del 48 % de la población en estudio y 1 colaborador indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 2% de la población en estudio.

**Gráfico 10:** ¿Valora como positiva la capacitación que ha recibido en la empresa?



**Fuente:** Tabla 12

**Tabla 13:** ¿Consideras la capacitación de personal como un valor agregado a los beneficios de la empresa?

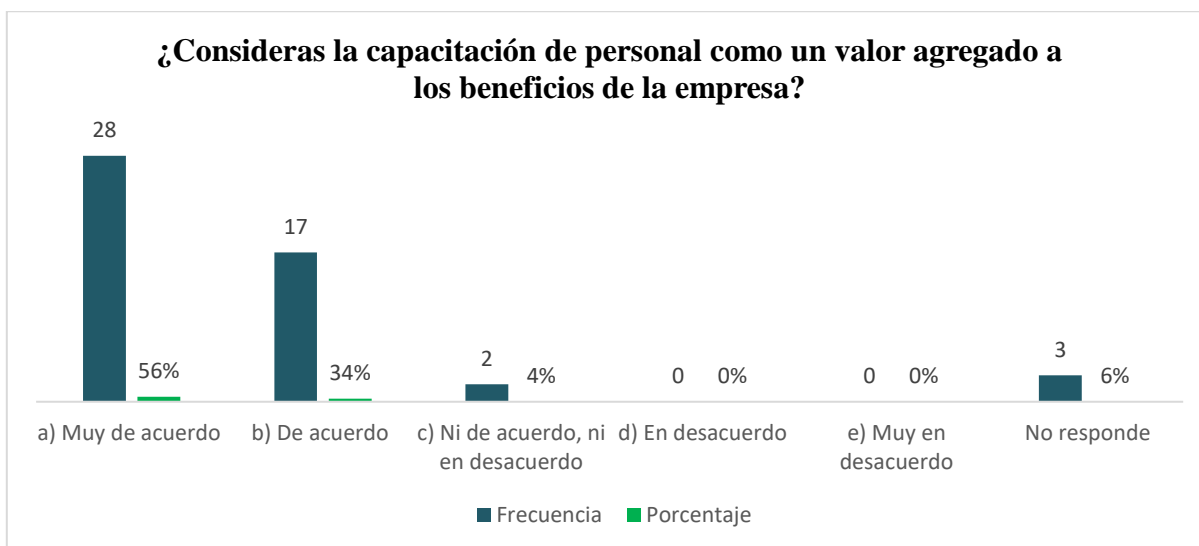
| <b>¿Consideras la capacitación de personal como un valor agregado a los beneficios de la empresa?</b> |            |            |
|---|------------|------------|
| Opciones de respuesta   | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Muy de acuerdo   | 28         | 56%        |
| b) De acuerdo   | 17         | 34%        |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  | 2          | 4%         |
| d) En desacuerdo  | 0          | 0%         |
| e) Muy en desacuerdo  | 0          | 0%         |
| No responde   | 3          | 6%         |
| <b>Total</b>  | 50         | 100%       |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 28 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 56 % de la población en estudio, 17 personas respondieron estar de acuerdo para un total del 34 % de la población en estudio y 2 colaboradores indican estar

ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 4% de la población en estudio.

**Gráfico 11:** ¿Consideras la capacitación de personal como un valor agregado a los beneficios de la empresa?



**Fuente:** Tabla 13

Se puede visualizar que la mayoría de los colaboradores han identificado el que se les capacite como un beneficio, esto le indica a la empresa que la implementación de esta nueva herramienta ha logrado obtener uno de los objetivos más importantes y es que estos valoren de una manera positiva lo que la empresa les está ofreciendo.

El que los colaboradores visualicen esto como un beneficio, aunque no sea un aspecto monetario, pues es positivo para la empresa porque estos influyen directamente en la motivación, el compromiso y en la creación de un mejor clima laboral, que dan como resultado un mejor rendimiento en las tareas a realizar.

También a través de esto la empresa puede fidelizar tanto a sus colaboradores

actuales como a los que se vayan integrando en un futuro. Según Calvo (2019): “se deben conseguir que los profesionales que forman parte de nuestras organizaciones decidan apostar por nosotros al sentirse valorados, felices, motivados y comprometidos”.

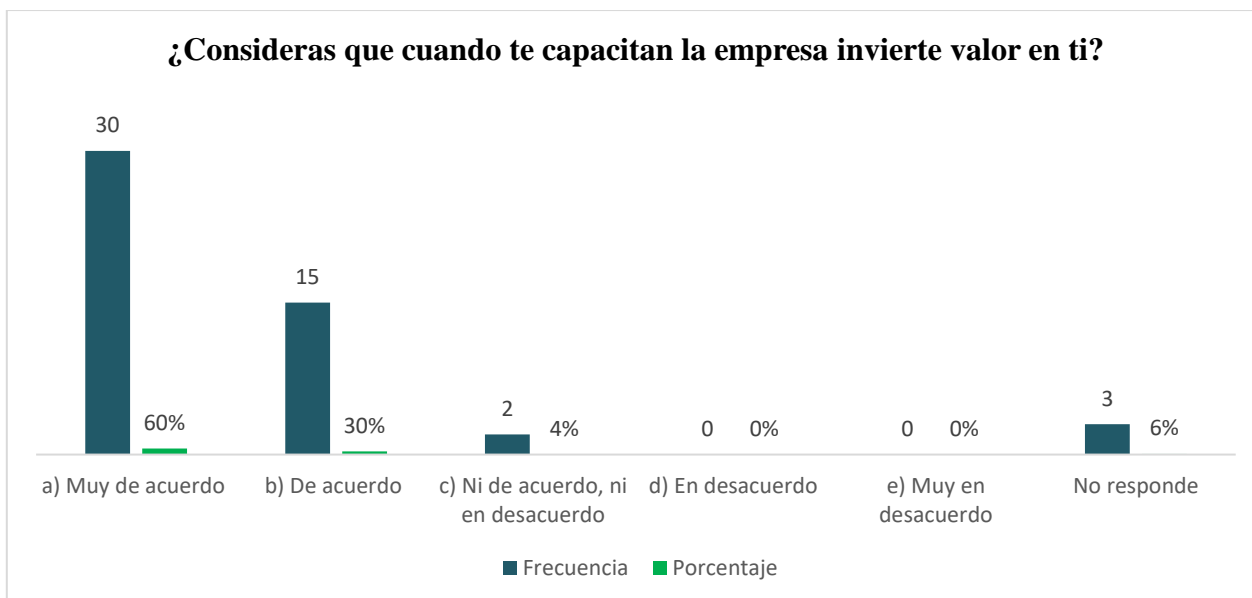
**Tabla 14:** ¿Consideras que cuando te capacitan la empresa invierte valor en ti?

| ¿Consideras que cuando te capacitan la empresa invierte valor en ti? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Opciones de respuesta  | Frecuencia | Porcentaje  |
| a) Muy de acuerdo  | 30         | 60%         |
| b) De acuerdo  | 15         | 30%         |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                                   | 2          | 4%          |
| d) En desacuerdo   | 0          | 0%          |
| e) Muy en desacuerdo   | 0          | 0%          |
| No responde  | 3          | 6%          |
| <b>Total</b>   | <b>50</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 30 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 60 % de la población en estudio, 15 personas respondieron estar de acuerdo para un total del 30 % de la población en estudio y 2 colaboradores indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 4% de la población en estudio.

**Gráfico 12:** ¿Consideras que cuando te capacitan la empresa invierte valor en ti?



**Fuente:** Tabla 14

**Tabla 15:** Si tuvieras que renunciar, ¿lo que invierte la empresa en capacitarte puede hacerte cambiar de opinión?

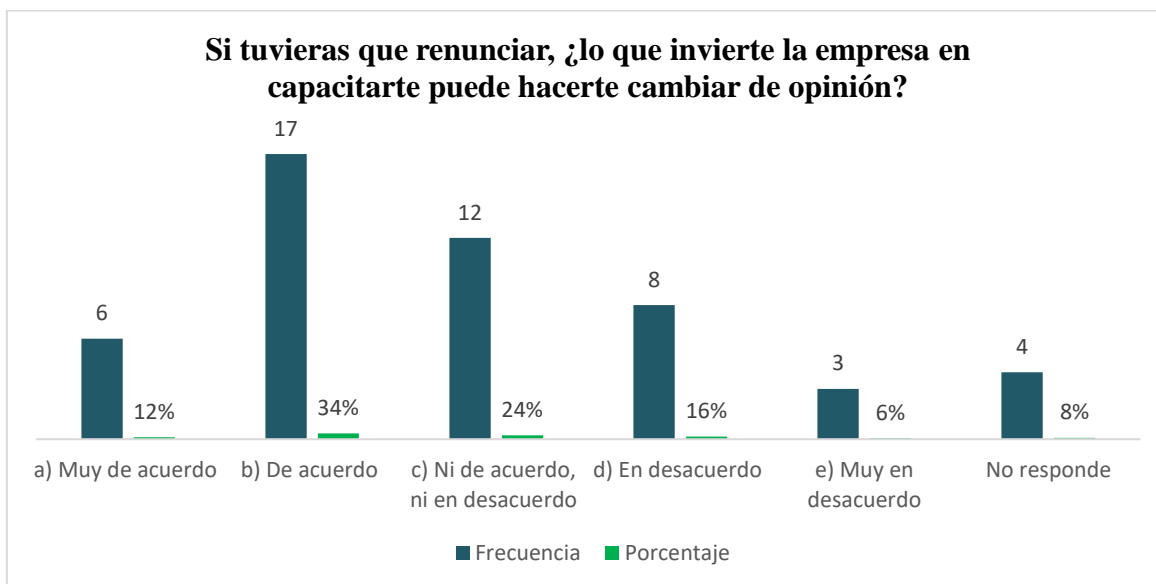
| Si tuvieras que renunciar, ¿lo que invierte la empresa en capacitarte puede hacerte cambiar de opinión? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Opciones de respuesta   | Frecuencia | Porcentaje  |
| a) Muy de acuerdo   | 6          | 12%         |
| b) De acuerdo   | 17         | 34%         |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  | 12         | 24%         |
| d) En desacuerdo  | 8          | 16%         |
| e) Muy en desacuerdo  | 3          | 6%          |
| No responde   | 4          | 8%          |
| <b>Total</b>  | <b>50</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 6 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 12 % de la población en estudio, 17 personas respondieron estar de acuerdo para un total del 34 % de la población en estudio, 12 colaboradores indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 4% de la población en estudio, 8

personas manifestaron estar en desacuerdo, para un total del 16% de la población en estudio y 3 colaboradores respondieron estar muy en desacuerdo, para un total de un 6% de la población en estudio.

**Gráfico 13:** Si tuvieras que renunciar, ¿lo que invierte la empresa en capacitarte puede hacerte cambiar de opinión?



**Fuente:** Tabla 15

En lo anteriormente presentado, se refleja que existe un gran porcentaje de colaboradores que consideran la oportunidad de desarrollarse como un factor que contribuye para el seguir perteneciendo a la organización. Esto es un punto importante, ya que la empresa puede tomar este aspecto como parte de su estrategia para retener a los talentos. Pero, para poder lograrlo se le deben ofrecer distintos beneficios que llamen la atención del colaborador y les motiven a seguir siendo parte de la organización.

Según Del Barrio (2017) describe la retención de personal: “Más que práctica o

premisa, es una estrategia. Comprende mantener a aquellos colaboradores con talento de calidad, con buen desempeño, y valiosos para la gestión de la empresa y el negocio”.

Si bien es cierto que el sueldo favorece como estrategia de conservar al personal, pero está claro que no solo esto es suficiente para fidelizar a los colaboradores. Es por lo que, actualmente los beneficios que ofrecen las organizaciones van más allá de lo monetario.

De acuerdo con Germosén (2015) citado en Reyes (2016) este expresa: “Aunque el salario es importante no es lo fundamental. La empresa debe crear para sus trabajadores condiciones laborales que los empujen al crecimiento constante, a ser creativos e innovadores”.

No es tarea fácil incrementar la retención de personal, pero lo importante es saber lo que se obtiene como resultado. Tal y como se ha mencionado anteriormente se deben buscar beneficios que motiven y aumenten la fidelidad de los colaboradores para con la empresa. En ocasiones motivar a los empleados va de la mano con ofrecerles oportunidades de desarrollo mediante su capacitación constante, es decir, brindarles métodos por los cuales puedan mejorar individualmente y que mediante esto se les demuestre el interés de que estos tengan éxito y realicen sus trabajos con la mayor efectividad posible (Wells Fargo, s.f.).

Contar no solo con colaboradores, pero con talentos, es un factor que le agrega valor a la organización. Esto no se obtiene solo con el hecho de que el personal tenga conocimiento de sus tareas, sino también brindándoles información y herramientas con las



cuales puedan permanecer actualizados con el mercado cambiante y retador que está presente hoy en día.

Es bueno saber que para muchos de estos colaboradores la capacitación es factor importante para permanecer en la organización. Esto le da una visión a la empresa de Construcción Ligera y Decoración, de que, a pesar de haber implementado su plan de capacitación en el año 2019, parte de su personal ha logrado apreciar esta inversión que se ha hecho en ellos y lo ven como parte de un beneficio para seguir perteneciendo, lo que incrementa la fidelización por parte de los empleados.

La habilidad y las herramientas que empleen las empresas para atraer y conservar a sus colaboradores es su principal garantía de competitividad y éxito, pero la capacidad de convertirse en talento solo resultara cuando a los individuos se le faciliten los mecanismos apropiados (Intras, s.f.)

Intras (s.f.) expone: “Toda esta realidad, aceptada hoy día por los ejecutivos de prácticamente todas las empresas, convierte al área de Recursos Humanos en un área de alto peso estratégico”.

Hoy en día las empresas tienen un gran reto, ya que no es solo seleccionar al mejor candidato, sino lo que conlleva el mantenerlo dentro de la organización. Está claro que hasta de las mejores organizaciones que contemplan un sin número de beneficios hay individuos que deciden marcharse, pero es una cantidad mínima los que se van por esta razón en comparación con aquellas organizaciones que solo ofrecen beneficios limitados.

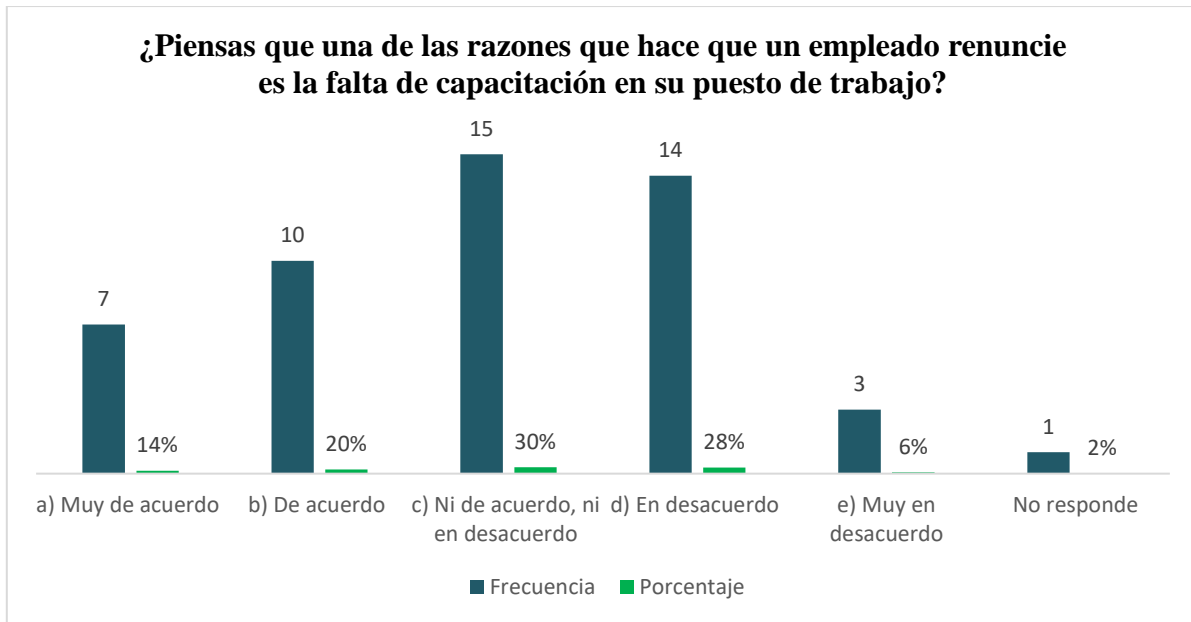
**Tabla 16:** ¿Piensas que una de las razones que hace que un empleado renuncie es la falta de capacitación en su puesto de trabajo?

| ¿Piensas que una de las razones que hace que un empleado renuncie es la falta de capacitación en su puesto de trabajo? |            |             |
|--|------------|-------------|
| Opciones de respuesta  | Frecuencia | Porcentaje  |
| a) Muy de acuerdo  | 7          | 14%         |
| b) De acuerdo  | 10         | 20%         |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo   | 15         | 30%         |
| d) En desacuerdo   | 14         | 28%         |
| e) Muy en desacuerdo   | 3          | 6%          |
| No responde  | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>   | <b>50</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 7 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 14 % de la población en estudio, 10 personas respondieron estar de acuerdo para un total del 20 % de la población en estudio, 15 colaboradores indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 30% de la población en estudio, 14 personas manifestaron estar en desacuerdo, para un total del 28% de la población en estudio y 3 colaboradores respondieron estar muy en desacuerdo, para un total de un 6% de la población en estudio.

**Gráfico 14:** ¿Piensas que una de las razones que hace que un empleado renuncie es la falta de capacitación en su puesto de trabajo?



**Fuente:** Tabla 16

Luego de observar lo anteriormente planteado se puede visualizar que un porcentaje relevante piensa que el no capacitar puede influir en la búsqueda de mejores oportunidades dentro del mercado. Esto puede ser una señal tanto negativa como positiva para la organización. Negativa porque esto quiere decir que en caso de que la empresa decida detener o no priorizar los programas de capacitación, esto puede influir en la fidelidad de sus colaboradores, así como también en el rendimiento para realizar sus tareas. Pero, es de cierta manera positiva porque ya la empresa tiene manejo de esta información y puede utilizarla a su favor, ya que partiendo de esto pueden ir trabajando estrategias para evitar que los colaboradores se retiren y que esta sea una de las razones.

Es importante mencionar que no solo la capacitación influye en la retención del colaborador, existen otros beneficios que funcionan para mantenerlos motivados, pero según Cognos Online (2019): Los colaboradores que sienten que no pueden desarrollarse en

la empresa y cumplir sus objetivos profesionales son 12 veces más propensos a dejar la empresa.

Uno de los riesgos que corre la empresa al no capacitar es generar la desmotivación del colaborador y esto influye en la rotación de personal (Forbes México , 2019).

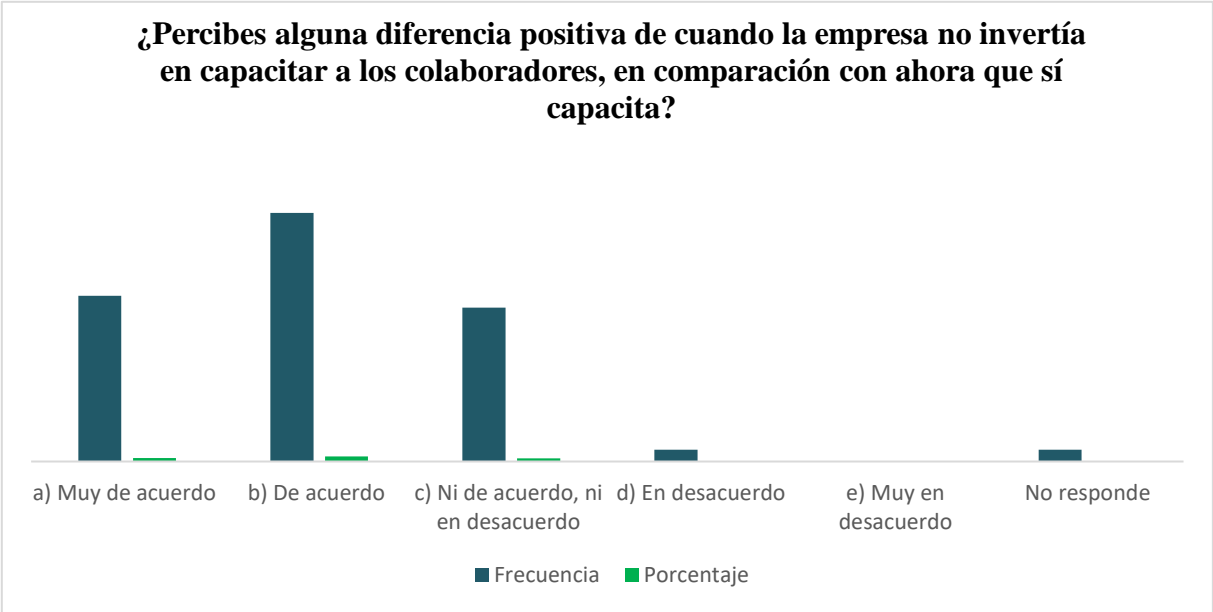
**Tabla 17:** ¿Percibes alguna diferencia positiva de cuando la empresa no invertía en capacitar a los colaboradores, en comparación con ahora que sí capacita?

| ¿Percibes alguna diferencia positiva de cuando la empresa no invertía en capacitar a los colaboradores, en comparación con ahora que sí capacita? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Opciones de respuesta   | Frecuencia | Porcentaje  |
| a) Muy de acuerdo   | 14         | 28%         |
| b) De acuerdo   | 21         | 42%         |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  | 13         | 26%         |
| d) En desacuerdo  | 1          | 2%          |
| e) Muy en desacuerdo  | 0          | 0%          |
| No responde   | 1          | 2%          |
| <b>Total</b>  | <b>50</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 14 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 28 % de la población en estudio, 21 personas respondieron estar de acuerdo para un total del 42 % de la población en estudio, 13 colaboradores indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un total de un 26% de la población en estudio y 1 persona manifestó estar en desacuerdo, para un total del 2% de la población en estudio.

**Gráfico 15:** ¿Percibes alguna diferencia positiva de cuando la empresa no invertía en capacitar a los colaboradores, en comparación con ahora que sí capacita?



**Fuente:** Tabla 17

Esto es importante ya que se puede notar que una gran cantidad de los colaboradores encuestados han apreciado el que se les esté capacitando, en comparación cuando no lo hacían. Esto puede ser un parámetro para la empresa para notar que más que un gasto ha sido una inversión.

En la actualidad capacitar al personal representa una ventaja competitiva para las empresas, pues indica la habilidad que tiene la organización para aprender más rápido que los demás, para de esta forma crear organizaciones inteligentes. Como se sabe el aprendizaje se genera en el capital humano, lo que siempre se diferenciara de los bienes, porque su valor no se desvanece con el tiempo, sino que puede incrementarse. Además, aporta a la motivación y compromiso de cara a la organización, así como también genera un sentido de fidelidad y orgullo hacia ella (Amozorrutia, 2016).

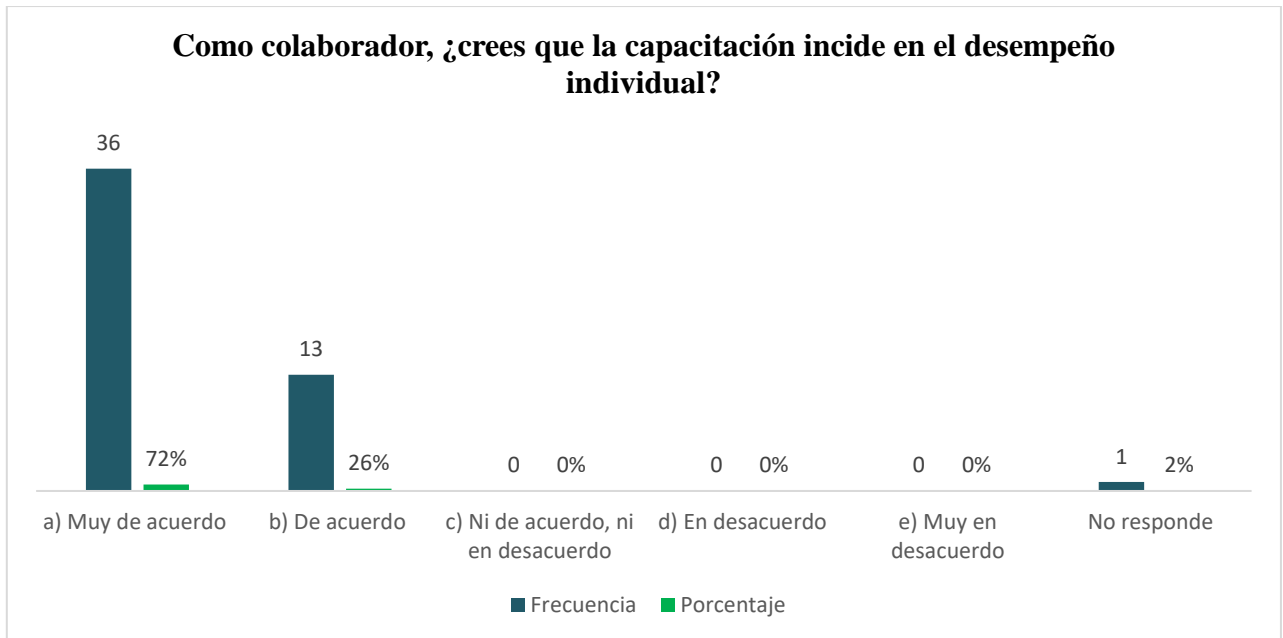
**Tabla 18:** Como colaborador, ¿crees que la capacitación incide en el desempeño individual?

| <b>Como colaborador, ¿crees que la capacitación incide en el desempeño individual?</b> |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Opciones de respuesta</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| a) Muy de acuerdo  | 36                | 72%               |
| b) De acuerdo  | 13                | 26%               |
| c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo   | 0                 | 0%                |
| d) En desacuerdo   | 0                 | 0%                |
| e) Muy en desacuerdo   | 0                 | 0%                |
| No responde  | 1                 | 2%                |
| <b>Total</b>   | <b>50</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración, 2020.

La pregunta del cuestionario aplicado a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración determina que 36 colaboradores están muy de acuerdo, obteniendo así un total del 72% de la población en estudio y 13 personas respondieron estar de acuerdo, para un total del 26% de la población en estudio.

**Gráfico 16:** Como colaborador, ¿crees que la capacitación incide en el desempeño individual?



**Fuente:** Tabla 18

Capacitar le da motivación al colaborador para que lleve sus competencias y habilidades al máximo, lo cual provocara cambios organizacionales como el aumento de ganancias y reducción de costos e infraestructura o equipo (Jamaica, 2015)

## Conclusión

Como es sabido, los recursos humanos son el mejor activo para una empresa, así reza una máxima muy utilizada por la ciencia organizacional y nada más cerca de la verdad, puesto que, sin el talento humano, sería extremadamente difícil para una organización, salir a flote, mantenerse y, sobre todo, ser competitiva. Como se pudo observar, cada componente de una empresa tiene un valor intrínseco y muy particular. En ese tenor, (Gómez, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L., 2008) entienden que sólo actualizando y planificando, la gestión del recurso humano puede ser eficiente en la sociedad globalizada.

La nota anterior conduce a la pregunta obligada: ¿Cómo mantener actualizada y planificada la gestión del recurso humano? La respuesta es sencilla: A través de la capacitación sistemática.

Cabe apuntar entonces que la sociedad de hoy demanda y recomienda cada vez con mayor celeridad que las empresas y organizaciones, se aboquen a mejorar a través de la preparación y adiestramiento constante y sistemático de su recurso humano. Todas las empresas y en especial la utilizada para este proceso, tienen ante sí la obligación de capacitar su talento humano, con la finalidad de lograr de ellos fidelidad, adhesión y fundamentalmente, la dinámica que permite la competitividad. Es por lo que (Teijeiro-Álvarez, 2010) enfatiza sobre la importancia de transformar al capital intelectual en algo valioso dentro de las organizaciones y esto se logra, sólo obviando la obsolescencia y tomando el camino de la innovación en materia de educación y capacitación.

Por este motivo, al llegar a esta parte de la presente investigación, es necesario recordar que en lo que respecta a la capacitación, esta inicia desde el mismo proceso de inducción del nuevo colaborador y debe ser una tarea permanente que el gerente tiene que



garantizar con todos los integrantes de su equipo. Esto quiere significar que un gerente de empresa debe tener la suficiente dosis de iniciativa como para poder dinamizar su equipo de trabajo, a los fines de hacerle más eficiente en su desempeño y, por consiguiente, generar un mejor ambiente de trabajo, el que a la vez producirá para la organización mejores resultados-beneficios.

En base al primer objetivo sobre el identificar el índice de rotación de personal existente en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020, se hace la siguiente pregunta tomando en cuenta que el índice de esta empresa es de un 16.8%, ¿Cuál es el índice de rotación de personal ideal?

En base a lo anteriormente mencionado por distintos autores, cada uno de ellos exponen distintas interpretaciones del porcentaje de la rotación de personal. Chiavenato (2009) expresa: “no existe un número ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado”.

Prácticamente, este autor entiende que no es el número como tal, sino las causas de este. Para él, el índice de rotación ideal es el que permite que la organización retenga a sus colaboradores de buen potencial y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño, difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Un índice que se encuentre en 0 no es bueno ya que representa un estado de “no movimiento” de la empresa, pero, si es muy elevado entonces el personal encargado de reclutar enfocará toda su energía en esta gestión y llegara a un estado de fluidez en el que no podrán asimilar ni cumplir los objetivos propuestos (Chiavenato, 2009).

También, Armstrong & Baker (2019) exponen: “Las tasas promedio de rotación de empleados variarán según la industria, pero en general, se considera que una tasa de

rotación alta es superior al 10 por ciento”.

En base a estos autores y a los datos arrojados por parte de LinkedIn, ambos concuerdan en que un porcentaje mayor a 10 es un índice alto, y esto es porque la empresa solo contará con un 90% de mano de obra. Si el porcentaje es menor, la productividad y el logro de objetivos se retrasan ya que no tienen el recurso humano suficiente para poder dar respuesta a lo trazado.

Existen dos vertientes que interpretan las causas de la rotación de personal y que pueden ser guía para los encargados de esta gestión en la empresa. Por un lado, se tiene que si la mayor parte de las desvinculaciones giran en torno a los mejores colaboradores, es posible que el plan de beneficios, compensaciones, etc., no los recompense de manera adecuada o los salarios se encuentran fuera del nivel competitivo del mercado y, por el otro lado, si la mayor parte de las desvinculaciones se encuentran entre aquellos colaboradores menos productivos, esto puede ser saludable para la empresa porque da la oportunidad de atraer a otras personas que tengan las habilidades y conocimientos que se requieren para el puesto (Smith & Rutigliano, 2002).

Solo si la empresa utiliza un sistema de selección que le permita reclutar e identificar perfiles altamente talentosos como sustitución, podrán experimentar y visualizar mejora en los procesos, pero en ausencia de un buen sistema de selección simplemente les traerá como resultado todos los costos de rotación, sin obtener beneficio alguno.

La manera elemental de atender la alta rotación de personal es reconociendo los problemas existentes y buscar los mecanismos para resolverlos (Medina, 2019).

También, anteriormente se pudo observar que la mayoría de las causas de las desvinculaciones se deben a un mal desempeño de los colaboradores en sus áreas de

trabajo, claro está, esto no siempre tiene que ver con los procedimientos o manejo de la empresa con sus empleados, también existen patrones en las distintas personalidades que provocan dichos comportamientos, pero existen distintas opciones que se podrían tomar en cuenta antes de tomar una decisión definitiva con respecto al colaborador, tales como: Investigar por qué el desempeño laboral es bajo, promover la comunicación, dar retroalimentación, generar desafíos, educar con capacitaciones, trazar expectativas claras, proveer de un buen espacio de trabajo, dar una compensación razonable y otorgar reconocimiento (StarMeUp, 2018).

En cuanto al segundo objetivo sobre el análisis de la percepción del personal con respecto a la capacitación en empresa de Construcción Liger y Decoración en el período agosto 2019- enero 2020.

En base a los resultados arrojados por la encuesta, se puede visualizar el sentir de los colaboradores hacia esta gestión.

A pesar de que la mayoría de los colaboradores manifiestan sentirse seguros para realizar sus tareas con los conocimientos que ya poseen, por otro lado, expresan que necesitan capacitación. Como esta empresa inició su plan de capacitar recientemente puede que esté ocurriendo un patrón organizacional por parte de los colaboradores. Y es que, aunque afirman es necesaria, entienden no es vital. Esto puede ocurrir porque como anteriormente no existía, de todas formas, se cumplían con los trabajos y objetivos planteados. Puede también darse la situación en que los colaboradores estén resistentes al cambio por no poder controlar lo que no conocen.

Las personas con el tiempo van creando hábitos y quedándose en su zona de confort, es por lo que, al momento de salir les cuesta por el miedo que experimentan a que

todo aquello que conocen y saben que funciona sea alterado de alguna forma u otra (Infoempleo, 2019).

De acuerdo con Lewin (1951) citado en (Alonso, 2019), este determinó que existen tres razones por las cuales se dan la resistencia al cambio, la primera está arraigada con la cultura organizacional que guía la conducta de los colaboradores, la segunda, parte del interés propio, o sea, el deseo al cambio y como esto se ve afectado por la costumbre o la motivación, y por último, no entender las metas de la organización y preguntarse cuál es la necesidad del cambio o de los nuevos objetivos.

Las organizaciones no están exentas de sufrir cambios como tampoco lo están de que por medio de estos exista resistencia por parte de los colaboradores. La clave está en utilizar métodos que ayuden a minimizar lo que ocasiona esto. La comunicación es una de ellas, y es que siempre es bueno mantener al tanto a las personas de los cambios que irán ocurriendo en la organización ya sea a largo o corto plazo, así como también dejarles saber los beneficios que esto les traerá.

Por otro lado, la empresa debe realizar un análisis de por qué un 92% de los colaboradores valoran como positiva las capacitaciones que recibieron por parte de la empresa, sin embargo, un 36% expuso que no le fueron impartido cursos de capacitación relevantes e importantes relacionadas con su área de trabajo.

También, anteriormente se mencionó que los colaboradores aseguran sentirse seguros con los conocimientos que ya poseen para realizar su trabajo, pero es bueno destacar que un gran porcentaje considera esta nueva gestión como un valor agregado a sus beneficios y que un 70% percibió diferencias cuando se les empezó a capacitar. Esto da respuesta positiva a uno de los tantos objetivos que se tienen cuando se capacitan a los

empleados, y es que estos puedan sentir que sus necesidades están siendo escuchadas.

Saber escuchar es una habilidad positiva porque conduce a la acción y se toma en cuenta al otro, es lo opuesto a un comportamiento egocéntrico, autoritario e individualista (Gómez & López, 2009).

Cuando se presta atención a las necesidades de los colaboradores, se pueden obtener conocimientos relevantes para el momento en el que se introduzcan cambios, la mejoría en los procesos de la empresa puedan ser notables. Esto también provoca que ellos se sientan apreciados y puedan notar que sus propuestas están siendo debatidas (Sisternas, 2019).

Por otro lado, también se puede resaltar que la gran mayoría de los colaboradores encuestados reconocen esta gestión como una forma de invertir en ellos, llegando a un punto en el que incluso cambiarían de opinión en caso de querer o tener que renunciar y, también obteniendo un 36% de encuestados manifestando que una de las causas de renuncias puede ser la falta de capacitación.

Si se quiere que los colaboradores mantengan este pensar, la empresa debe seguir aportando al crecimiento de estos.

Para que el compromiso de los colaboradores con su trabajo y la empresa se encuentre en la cúspide se les debe proporcionar herramientas y recursos adecuados (Russo, 2009).

Por último, la gran mayoría de los encuestados expresan que el capacitar incide en el desempeño individual.

La capacitación se considera una herramienta efectiva que lograr mejorar el desempeño de los empleados ya que puede ayudar a obtener el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de los objetivos (Cota & Rivera , 2017)

Tomando en cuenta lo anterior, se puede notar los colaboradores encuestados entienden que la capacitación tiene influencia en el desempeño individual, esto de alguna manera u otra quiere decir que esta es una herramienta que puede mejorar la productividad en sus puestos.

Identificar y analizar todos los factores que pueden influir en el rendimiento debe ser uno de los objetivos claves de la organización.

Cuando se invierte en capacitar se está apostando a la mejora de la competitividad y productividad del personal. Esto también es una herramienta primordial que logra motivar a que la gente crezca y a que se reduzcan costos (Serna, 2019).

De acuerdo con Boosting Talent (s.f.): “No hay nada que desmotive más y dificulte el rendimiento de las personas que la imposibilidad de mejorar sus capacidades para crecer profesionalmente, y el sentimiento de falta de sensibilidad hacia sus inquietudes y aspiraciones”

Ruiz & Díaz (2013) expresan: “el interés de un empleado en la capacitación es un asunto eminentemente personal, al llevar a cabo prácticas de mejoramiento continuo que tiendan al desarrollo de una cultura de calidad”.

Por último, para el tercer objetivo sobre el evaluar la relación que existe entre la capacitación y el índice de rotación de personal en empresa de Construcción Ligera y Decoración en el período agosto 2019- enero 2020. A continuación, se presentan los datos en la siguiente tabla:

**Tabla 19:** Desglose por período de ingresos y salidas de colaboradores, cantidad y horas de capacitación, en empresa de Construcción Liger y Decoración en el período agosto 2019-enero 2020.

| Período      | Ingresos  | Salidas   | Cantidad de Capacitaciones | Horas       |
|--------------|-----------|-----------|----------------------------|-------------|
| ago-19       | 6         | 9         | 18                         | 480         |
| sep-19       | 4         | 1         | 19                         | 288         |
| oct-19       | 7         | 7         | 13                         | 188         |
| nov-19       | 8         | 4         | 6                          | 160         |
| dic-19       | 8         | 5         | 1                          | 56          |
| ene-20       | 6         | 5         | 17                         | 185         |
| <b>Total</b> | <b>39</b> | <b>31</b> | <b>74</b>                  | <b>1357</b> |

Fuente: (Elaboración Propia)

En el mes de agosto se obtuvo un total de 480 horas de capacitación, ejecutando 18 capacitaciones, pero aun así se puede visualizar que la cantidad de salidas fue mayor que la de ingresos, sin embargo, en el mes de septiembre se obtuvieron 288 horas, donde se impartieron 19 capacitaciones y, se puede notar que la cantidad de ingresos fue mayor que la de salidas. Comparando ambos meses se puede afirmar que no surge ningún efecto el obtener una mayor cantidad de horas de capacitación en la rotación de personal.

Para el mes de octubre se obtuvo un total de 188 horas, donde se ejecutaron 13 capacitaciones, y las cantidades de ingresos y salidas fueron las mismas. En el mes de noviembre la cantidad de horas fue de 160, efectuando 6 capacitaciones y se obtuvo un mayor número de ingresos que de salidas. Tal y como se mencionó anteriormente, la cantidad de horas de capacitación no repercute en la rotación de personal.

En el mes de diciembre se obtuvo un total de 56 horas, en el cual se efectuó solo una capacitación, y la cantidad de ingresos fue mayor que la de salidas, para el mes de enero 2020 se puede notar que se impartieron 17 capacitaciones y el nivel de ingreso fue

mayor que el de salidas, aquí también se puede concluir en que no surge efecto la cantidad de horas con la rotación de personal.

En base a los datos presentados y el análisis de estos, se puede observar como a pesar de que la empresa invierta en capacitación, no existe relación directa con la rotación de personal. Existen distintos factores que pueden influir en esto, uno de ellos puede ser el proceso de detección de necesidades de capacitación. Anteriormente, se había descrito como lo realizaban. Se ejecuta en el último trimestre, una vez al año y se aplica a todos los colaboradores que hayan cumplido por lo mínimo 3 meses de permanencia en la organización, luego este se va actualizando.

A pesar de que este proceso se lleve a cabo, puede darse el caso de que no lo estén realizando de la manera correcta, lo que da como resultado el no tener detectado realmente lo que los colaboradores necesitan y se dan capacitaciones que luego no tienen un impacto trascendental en el desarrollo y la retención del colaborador.

Pero, por otro lado, no solo la capacitación es vital para mantener la permanencia de los colaboradores, si los demás sistemas, dígame, compensación, beneficios, clima, etc., no se encuentran bien estructurados, también pueden influir en las salidas de estos, ya que les abren espacio a sentimientos de insatisfacción.

La falta de satisfacción da como resultado falta de confianza y crean sentimientos de ansiedad en los colaboradores, lo que sería una pérdida de rentabilidad para la empresa. Es por lo que, se debe buscar equilibrio económico que retribuya y beneficie la labor que desempeñan cada uno de los colaboradores (Pacheco, 2019).

Durante este periodo de 6 meses el promedio de horas de capacitación fue de 226.1, el de ingresos 6.5, el de salidas 5.1 y cada colaborador capacitado recibió al menos 11.8



horas de capacitación, pero durante este tiempo salía más de 1 empleado por mes de la empresa. Esto impacta directamente en los costos e inversión que efectúan para llevar a cabo esta gestión.

Cuando se toma la decisión de reemplazar a un colaborador existen varios costos directos en consideración: la selección, los días de entrenamiento o inducción y nivel de productividad, cuando se desvincula a un colaborador con cierto nivel de experiencia, la nueva persona a ocupar el puesto no tendrá la misma productividad desde el primer día, pues las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional (Estrada, 2017).

La búsqueda de capacitaciones que vayan acorde con la detección de necesidades y los puestos, incluye el tiempo y la productividad de la persona responsable de analizar y seleccionar cuales son las que tienen relación directa con lo que se busca y que puedan lograr el alcance de los objetivos pautados. Lo que puede afectar directamente el desempeño de esta persona a corto, mediano o largo plazo.

Estrada (2017) expresa: “Para poder cuantificar el costo de la rotación del personal, en primer lugar, hay que establecer categorizaciones del tipo de costos involucrados en la rotación de personal. Se tiene, costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra”.

A pesar de que los resultados indiquen que no existe relación directa entre la capacitación y la rotación de personal, la empresa debe seguir capacitando, claro está, tomando medidas y accionando sobre ellas, ya sea desde analizar y revisar los primeros pasos que se ejecutan, dígame, el DNC, la selección de capacitaciones, selección de facilitadores, el tiempo, la metodología, etc., pero como se mencionó anteriormente, no solo

la capacitación retiene personal, sino que también los demás sistemas deben ofrecer motivación, sentido de pertenencia y satisfacción a los colaboradores, de lo contrario, esto seguirá impactando negativamente en los procesos e indicadores de la empresa.

Maslow en su pirámide de necesidades contempla la autorrealización en el nivel más alto, esta se centra en el anhelo que tienen las personas de convertirse en la persona que quieren llegar a ser (Jaspe & Santana, 2007).

De una forma u otra la empresa puede aportar para cumplir esta necesidad, aunque esta depende más de factores internos que de externos, existen herramientas y procesos que favorecen. Dentro de ellos está el brindarle conocimientos, desarrollar habilidades y aptitudes, etc., todo esto se logra a través de la capacitación.

Grimme & Grimme (2008) exponen: “Los empleados son el elemento vital del negocio, y mantenerlos satisfechos ayudarán a su negocio prospere”.

Estos autores comparten distintos consejos que sirven para atraer, motivar y retener a los empleados adecuados, entre ellos: Crear oportunidades para que los empleados aprendan y puedan crecer. Trazar objetivos organizacionales relacionados con los de los individuos de la empresa. Celebrar los éxitos y logros alcanzados, organizacionales y personales. Fomentar una cultura organizacional abierta, confiada y divertida (Grimme & Grimme, 2008).

Por último, Frederick Herzberg formulo la teoría de los dos factores, en ella establece que las personas son movidas o influenciadas por uno de estos. Estos se denominan factores higiénicos o extrínsecos y factores motivacionales.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de

autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo (Herzberg , 1959).

En conclusión, la empresa debe realizar un análisis de cada uno de los sistemas del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de descubrir que se está relacionado con la falta de retención de personal, ya que por los datos arrojados se pudo comprobar que actualmente la capacitación no influye en la rotación de personal.

## **Resultados obtenidos**

Como se pudo apreciar, gran parte de los empleados y/o colaboradores de la empresa de Construcción Ligera y Decoración (72 %, Tabla #8), está consciente de la necesidad de recibir capacitación. Este resultado tiene dos lecturas: 1) Que la empresa no está implementando de manera sistemática programas de capacitación del talento humano (cantidad, calidad y contenido), y 2) Que los colaboradores poco hacen para que se les capacite, independientemente de haber manifestado sus necesidades en ese sentido (48 %, Tabla #9).

Vale decir que una empleomanía poco capacitada y orientada respecto, no sólo a la realización de tareas y oficios, sino con relación a los niveles de productividad y competitividad a demostrar, rendirá una labor poco efectiva y, por ende, se mostrará distante de la filosofía de la empresa. Hay que concluir señalando que, si los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración consideran necesaria la capacitación y a la vez necesitan de ella, es una clara señal de que dicha organización debe reorientar su política de recursos humanos, con relación a cursos, talleres, simposios, así como conferencias y prácticas directas, que aporten al colaborador conocimientos necesarios, que deberán convertir en habilidades y destrezas.

De igual forma, hay que reconocer que el segmento de colaboradores consultados que afirmó sentirse seguro con los conocimientos adquiridos (48 %, Tabla #11) le dio un espaldarazo a la gerencia de la empresa de Construcción Ligera y Decoración, razón de peso para que los programas de capacitación y entrenamiento sean más frecuentes.

Asimismo, el segmento de colaboradores consultados que estuvo de acuerdo en valorar de forma positiva la capacitación recibida por la empresa (44 %, Tabla #12), es también una señal importante que debe alertar a los manejadores del talento humano, en el sentido de sistematizar los programas de capacitación y entrenamiento, a los fines de mantener uniformidad en la labor de enseñanza de nuevas técnicas y habilidades para el trabajo, acciones con las que empresa de Construcción Ligera y Decoración, estaría generando no sólo una mejor liquidez económica, sino además un talento humano totalmente identificado con la filosofía y las políticas de la organización.

Resulta de interés conocer que el 56 % (Tabla #13) de los colaboradores consultados, considera la capacitación como un valor agregado a los beneficios de la empresa; esto así, debido a que este solo reconocimiento demuestra que no todo está perdido, sino que los manejadores del talento humano en lo que respecta a la aplicación de programas de capacitación, tienen ante sí la oportunidad de continuar creciendo a través de la aplicación de nuevas estrategias y políticas de personal.

Otro reconocimiento que realizan los colaboradores consultados es el reflejado en el 60 % (Tabla #14) que se mostró de acuerdo en que su capacitación era el equivalente a la inversión que realizaba la empresa de Construcción Ligera y Decoración en ellos. Este puede ser también otro aspecto por tomar en cuenta para fortalecer los programas de entrenamiento y capacitación, con miras a lograr la competitividad.

Como punto importante también está el 34 % (Tabla #15) de los colaboradores consultados, que se mostró de acuerdo en reconocer la inversión que realizaba la empresa de Construcción Ligera y Decoración en su capacitación, al punto de cambiar de opinión en caso de tener que renunciar. A pesar de esos resultados, es importante destacar que el 20 %

(Tabla #16) de los colaboradores consultados, se mostró de acuerdo en afirmar que la falta de capacitación se constituye en una razón poderosa para que el empleado renuncie.

Guarda estrecha relación el resultado anterior con el 42 % (Tabla #17) de los colaboradores consultados, que se mostró de acuerdo en valorar positivamente la situación actual en la empresa, contrario a cómo estaba antes de que se implementaran programas de adiestramiento y capacitación. Una vez más se demuestra la importancia de la capacitación en las empresas, de manera principal en empresa de Construcción Ligera y Decoración.

Asimismo, se evidenció que el 72 % (Tabla #18) de los colaboradores consultados, se mostró muy de acuerdo en afirmar que la capacitación recibida incidía poderosamente en su desempeño individual. A ese respecto, es importante señalar que para (Puchol, 2012), la verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente con voluntad en los objetivos del desempeño y a las oportunidades y, con estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente de este.

## **Recomendaciones**

Vistos y analizados los resultados obtenidos en la labor de campo, es necesario que la empresa de Construcción Ligera y Decoración tome en consideración las siguientes recomendaciones:

- Analizar e identificar los factores que están incidiendo en la rotación de personal y cómo se puede solucionar. Pueden integrar las entrevistas de salida como opción para aquellos que deciden salir de la empresa y en los casos en los que la empresa decide prescindir del servicio de algún colaborador. El Departamento de Recursos Humanos, puede solicitar al líder directo de ese empleado un reporte o informe donde se puedan visualizar distintos aspectos de este, tales como: responsabilidad, desempeño, puntualidad, etc.
- Se pudo visualizar que meses que tuvieron un mayor número de horas de capacitación, fueron los mismos con menores entradas y mayores salidas, en comparación con otros meses en los cuales se impartieron menos horas de capacitación y la cantidad de entradas fueron superiores que la de salidas. También es bueno mencionar que la mayor cantidad de salidas gira en torno a aquellos departamentos que se encuentran entre los primeros con más horas de capacitaciones realizadas. Es por lo que, la empresa debe realizar un análisis e identificar que es lo que verdaderamente está influyendo en la rotación de personal.
- La persona responsable del proceso de reclutamiento y selección debe prestar

atención al momento de seleccionar y contratar a los candidatos. Antes de ingresar nuevas personas, debe analizar cada uno de los aspectos que son claves del puesto y elegir a quien tenga las herramientas y aptitudes para asumir el mismo.

- Aunque no existió relación directa entre las horas de capacitación con la rotación de personal, se pudo ver que el total de ingresos de individuos a la empresa fue mayor que el de salidas (Tabla 5). Se recomienda a la empresa identificar cuáles son esos aspectos que le está permitiendo atraer talentos, con el objetivo de conservarlos y con el tiempo perfeccionarlos.
- Pueden crear una relación más estrecha con los colaboradores, escuchándolos, conociendo sus problemas, a qué aspiran, pero no solo en su vida profesional sino también en la personal. Esto les permitirá tener más cercanía con los empleados, para así implementar acciones que mejoren sus situaciones relacionadas con la empresa.
- Sistematizar y reorientar la duración y el contenido de los programas de capacitación de colaboradores, con el objetivo fundamental de mantener la actualización de nuevos conocimientos, que más adelante se revierten en mejores habilidades y destrezas que benefician la competitividad.
- Hay que recordar que el desarrollo de la empresa va a depender en gran parte de la capacidad técnica y profesional de sus colaboradores, por cuanto la empresa de Construcción Ligera y Decoración deberá orientar sus acciones estratégicas en el orden de la capacitación, hacia la consecución de nuevas metas y objetivos colectivos.
- Está en la obligación de producir acciones tendentes a determinar la razón por la



cual 36 % de la muestra consultada, respondió no haber recibido cursos de capacitación relevantes e importantes, esto así, independientemente de que ellos mismos reconocieran la importancia de recibir algún tipo de adiestramiento y capacitación.

- Diseñar o escoger contenidos, metodologías, procesos y logísticas de la capacitación que será llevada a cabo, contextualizados en las necesidades, la cultura y el nivel de desarrollo de los individuos. Esto con el fin de formar una alianza con los participantes, que les permitan desarrollar tanto sus objetivos como los de la organización.
- Impartir capacitaciones que refuercen tanto la cultura como el propósito común, para así brindar un mejor servicio a los clientes, pero también responder a necesidades propias de cada área que logren cubrir demandas y cerrar brechas que puedan estar impactando negativamente en sus procesos.
- Ya que la empresa inició su plan de capacitación, deben analizar y utilizar las retroalimentaciones recibidas por parte de los colaboradores para identificar las oportunidades de mejora en este proceso, para así asegurar un crecimiento personal y profesional óptimo. A través de esto pueden lograr convertirse en el socio estratégico de toda la organización y así obtener ventajas competitivas en el mercado y conseguir posiciones estratégicas dentro del mismo.
- En base a los análisis de los resultados interpretados anteriormente, la empresa de Construcción Ligera y Decoración, debe tener en cuenta que el proceso de capacitar es aceptado fácilmente para algunos, pero para otros al ser una nueva herramienta, provoca al inicio ciertas resistencias, que se dan por hábitos y costumbres

anteriormente adquiridos, es por lo que, pueden utilizar distintas técnicas tomando en consideración diferentes factores para darle continuidad a este proceso, tales como: Capacitar según la madurez del grupo, del tamaño y de los objetivos que se persiguen.

- Es importante que los líderes de cada área sean capacitados continuamente, esto con el fin de que estos puedan utilizar herramientas de solución de problemas y generen nuevas ideas que les sirvan para monitorear mejor el desempeño de sus equipos de trabajo.
- El departamento de Recursos Humanos de la empresa de Construcción Liger y Decoración deberá identificar estrategias y llevar a cabo un análisis de costo-beneficios para ser presentado a la Alta Gerencia, esto con el fin de proyectarles el capacitar como una inversión y así poder darle continuidad a esta nueva herramienta.
- Pueden realizar un paso a paso o etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a los colaboradores, el primero siendo prioridad que es el de capacitarlos basándose en sus funciones actuales, en segundo lugar, actualizar los conocimientos y, en tercer lugar, prepararlos y desarrollarles competencias requeridas para puestos futuros.

En suma, hay que señalar que cada día, los manejadores del recurso humano a lo interno de la empresa de Construcción Liger y Decoración, deberán enfocarse en desarrollar programas de capacitación más eficaces y modernos. Programas que a mediano y largo plazo se convertirán en uno de los puntos más importantes de su gestión, porque está comprobado que las capacitaciones contribuyen a garantizar el crecimiento del equipo

de trabajo, de la organización, y a través de estos programas estarán mejorando la productividad de sus colaboradores.

Un dato que no deben olvidar los manejadores del recurso humano en la empresa de Construcción Ligera y Decoración, es que el punto de partida para dar inicio al proceso de capacitación de sus colaboradores debe comenzar en la misma inducción. Es decir, que desde que los colaboradores ingresan a la empresa, se les debe dedicar tiempo suficiente y de calidad para su capacitación.

## Referencias bibliográficas

- Aamodt , M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Adecco. (14 de Febrero de 2020). *Adecco*. Obtenido de <https://www.adecco.es/>
- Alonso, E. (7 de Noviembre de 2019). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/resistencia-al-cambio-por-qu%C3%A9-se-da-y-c%C3%B3mo-alonso-fernandez>
- Álvarez, E., Heredia, H., & Romero, M. (2019). La Generación Z y las Redes Sociales. *Espacios*, 2.
- Amozorrutia, J. (2016). La capacitación, más que un gasto, una inversión. *Mejores Empleos*, 1.
- Ardila, R. (1968). Orígenes de la psicología industrial. *Revista Colombiana de Psicología*.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica, 5ta. edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Epísteme.
- Armstrong , R., & Baker, S. (2019). *Get In The Game: How To Create Rapid Financial Results And Lasting Cultural Change*. Advantage.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (13 de Diciembre de 2015). ¿Cómo afecta la capacitación para el trabajo la participación laboral? *Banco de Desarrollo de América Latina*.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (01 de Agosto de 2016). La capacitación de capital humano, clave para el desarrollo de América Latina. *Banco de Desarrollo de América Latina*, pág. 1.
- Baptista, P., Fernández, C., & Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawHill Education.
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: Una Herramienta de Fortalecimiento de las PYMES. *Revista de las Sedes Regionales*.
- Boosting Talent. (s.f.). Obtenido de <https://www.boostingtalent.com/desarrollo-capacidades/desarrollo-individual/>
- Booz, M. (15 de Marzo de 2018). *LinkedIn*. Obtenido de <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- CAES. (2019). Obtenido de <https://caes.com.do/w/mision-vision-y-valores/>
- Calvo, I. (11 de Enero de 2019). Gestión del talento: Fidelizar vs Retener. *El Diario Vasco*.
- Cárdenas, M. (2011). Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito. *Informe Final del Trabajo de Grado Académico*. Universidad Central de Ecuador, Quito.
- Carrillo, D. (1 de Abril de 2017). *Irigoyen: Empresa y Psicología*. Obtenido de <http://irigoyenep.mx/2017/04/01/importante-la-capacitacion/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Código de Trabajo de la República Dominicana [Cód]. (1992). *Artículo 256 [Título III]*. Santo Domingo.
- Código de Trabajo de la República Dominicana. (2012). *Código de Trabajo (Ley 16-92) y Normas Complementarias*. República Dominicana: Ministerio de Trabajo.
- Cognos Online. (11 de Noviembre de 2019). *Cognos Online*. Obtenido de <https://www.cognosonline.com/blog/cual-es-el-coste-de-no-capacitar-a-sus-colaboradores/>
- Computer Aided Elearning CAE. (s.f.). *Innovative Learning Solutions*. Obtenido de <https://www.cae.net/es/formacion-elearning-para-empresas/>

- Coronado, J. (2007). *Escalas de Medición*. Bogotá: Corporación Universitaria Unitec.
- Corvo, H. (s.f.). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>
- Cota, J., & Rivera, J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Dialnet*.
- Cuál es el costo de no capacitar a sus colaboradores*. (29 de Octubre de 2019). Obtenido de Capacitación Corporativa: <https://www.shiftelearning.com/blogshift/el-costo-de-no-capacitar>
- Dankhe, G. (1986). *Investigación y comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Del Barrio, M. (7 de Noviembre de 2017). *Sodexo*. Obtenido de <https://blog.sodexo.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve>
- Deloitte Argentina. (2019). *Estudio de Tendencias en Capital Humano*. Argentina.
- Díaz, A. (28 de Agosto de 2019). Entidades presentan estudio para alinear oferta académica con demanda laboral. *Diario Libre*, pág. 1.
- Ergon, K. (9 de Julio de 2019). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/4-consecuencias-de-una-rotacion-personal-alta-cmo-afecta-h-ergon>
- Estrada, R. (2017). El costo de la rotación de personal. *Informativo Gerencial*, 04.
- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral*. Washington: Inter American Dialogue.
- Forbes México. (19 de Septiembre de 2019). Las tendencias en capacitación para 2020.
- Ganduxé, M. (9 de Enero de 2018). *E Learning actual*. Obtenido de <https://elearningactual.com/e-learning-significado/>
- García, R., & Jiménez, M. (2000). *Colegio de Bachilleres Secretaría Académica Coordinación de Administración Escolar y Del Sistema Abierto*. México, D.F.
- Gestión y motivación del personal*. (1996). MAPCAL.
- Gómez, J. (19 de Julio de 2018). *Cerem International Business School*. Obtenido de <https://www.cerem.do/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-la-rotacion-de-puestos>
- Gómez, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2008). *Gestión de recursos humanos, 5ta. edición*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Gómez, M., & López, H. (2009). *Escuchar es rentable. Sus beneficios en las organizaciones*.
- González, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. *(Tesis para optar al grado de Maestría en Psicología)*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León.
- Grimme, D., & Grimme, S. (2008). *The New Manager's Tool Kit: 21 Things You Need to Know to Hit the Ground Running*. AMACOM.
- Hechavarría, S. (s.f). *Los tipos de Escalas y ejemplos para su diseño*. La Habana.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014, p. 132). *Metodología de la investigación, 6ta. edición*. México: D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herrera, L., & Rueda, M. (2017). *Influencia de los Programas De Capacitación y Formación En La Retención De Personal Millennials*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Huemann, M. (2015). *Human Resource Management in the Project-oriented Organization: Towards a Viable Project-Oriented HRM System for Project Personne*. Gower.
- Human Draft. (2017). *Detección de Necesidades de Capacitación*. Obtenido de <https://humandraft.com/2017/08/deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-dnc/>
- Infoempleo. (2019). ¿Qué es la resistencia al cambio organizacional? *HRTRENDS*.
- INFOTEP. (s.f.). *Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional*. Obtenido de <http://infotep.gob.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos>
- INTRAS. (2016). Obtenido de <https://intras.com.do/articulos/4-nosotros>
- Intras. (s.f.). Obtenido de <https://intras.com.do/eventos/81-gestion-y-retencion-del-talento>
- Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas*

- empresas*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Jaspe, A., & Santana, A. (2007). *Formas de Retención de los Departamentos de Recursos Humanos hacia Empleados Jóvenes del área de Atención al Cliente*. Caracas.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: D.F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Leonor, J. (16 de Mayo de 2017). Retos y desafíos de la capacitación por competencia. *Listin Diario*, pág. 1.
- Liker, J. (2003). *Las claves del éxito de Toyota*. Gestión 2000.
- Listín Diario. (23 de Mayo de 2017). Entidades trabajan para potenciar los talentos. *Listín Diario*.
- Listín Diario. (27 de Marzo de 2018). Capacitación empresarial a la medida.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Maggs, M. (14 de Octubre de 2014). Definición de presupuesto empresarial y modalidades. *CincoDías*.
- Mapcal. (1996). *Gestión y motivación del personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mario, G. (Diciembre de 2006). La rotación de personal como un elemento laboral. *Tesis para optar al grado de maestría en psicología*. Monterrey.
- Martínez, A. (23 de Abril de 2016). *LinkedIn*. Obtenido de [https://www.linkedin.com/pulse/importancia-del-dnc-para-desarrollar-efectivamente-el-axel-martinez?src=aff-lilpar&veh=aff\\_src.aff-lilpar\\_c.partners\\_pkw.123201\\_plc.adgoal%20GmbH\\_pcrd.449670\\_learning&trk=aff\\_src.aff-lilpar\\_c.partners\\_pkw.123201\\_plc.adgoal%](https://www.linkedin.com/pulse/importancia-del-dnc-para-desarrollar-efectivamente-el-axel-martinez?src=aff-lilpar&veh=aff_src.aff-lilpar_c.partners_pkw.123201_plc.adgoal%20GmbH_pcrd.449670_learning&trk=aff_src.aff-lilpar_c.partners_pkw.123201_plc.adgoal%)
- MBA & Educación Ejecutiva. (2018). ¿Existe capacitación laboral en América Latina? *MBA & Educación Ejecutiva*, 1.
- Medina, P. (16 de Agosto de 2019). *Fusion Works*. Obtenido de <https://fwpr.com/es/como-manejar-un-alto-porcentaje-de-rotacion-de-personal/>
- Miksen, C. (20 de Noviembre de 2017). *eHow en español*. Obtenido de [https://www.ehowenespanol.com/efectos-negativos-falta-capacitacion-info\\_472094/](https://www.ehowenespanol.com/efectos-negativos-falta-capacitacion-info_472094/)
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Moreira, R. (2013). Necesidades De Capacitación Profesional Del Personal Administrativo De La Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil Para Mejorar La Calidad De Servicio. *Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Morris, C., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología*. México: Pearson.
- Naciones Unidas. (2018). *Panorama Social de América Latina*. Naciones Unidas.
- Nova, A. (11 de Febrero de 2019). La mitad de los trabajadores dominicanos vive sin apego a su empleo. *El Dinero*, pág. 1.
- Obando, M. (2009). Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. (*Tesis de Grado*). Escuela de Hotelería y Turismo Nueva Esparta, Venezuela.
- OCCMundial. (11 de Octubre de 2017). *Acerca de nosotros: OCCMundial*. Obtenido de OCCMundial Web site: <https://www.occ.com.mx/blog/los-costos-la-rotacion-personal/>
- OCDE; CAF; CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones*. París: OCDE.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore Su Negocio: El Recurso Humano y La Productividad*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Capacitación y orientación profesional*.
- Pacheco, J. (3 de Mayo de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/compensaciones-y-beneficios-de-una-empresa/>

- Parra, C., & Rodríguez, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 138.
- Pérez, G., Arango, M., & Pineda, U. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- Prevenir. (2019). *Una Empresa Saludable*. Agosto.
- Prieto, P. (2013). Gestión del Talento Humano Como Estrategia Para Retención de Personal. (*Tesis de Grado*). Universidad de Medellín, Medellín.
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (13 de Junio de 2018). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Project Management Institute. (2013). *Guía De Los Fundamentos Para La Dirección de Proyectos*. Newtown Square, Pensilvania : Guía del PMBOK.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos, 7ma edición actualizada*. México: D.F.: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Reyes, P. (30 de Mayo de 2016). Retener el talento en la empresa es un gran reto. *Listín Diario*.
- Rincón, O. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Virtual de Ciencias Sociales y Humanas*.
- Rodríguez. (2005). *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*. Colombia: Consult C.A.
- Rodríguez, J., Ramírez, M., & Díaz, V. (2008). Efectos olvidados en las relaciones de causalidad de las acciones del sistema de capacitación en las organizaciones empresariales. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (1991). *Administración de la capacitación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rucci, A. (2008). *I/O Psychology's core purpose: where science and practice meet. The Industrial-Organizational Psychologist*. San Francisco, CA.
- Ruiz, M., & Díaz, A. (2013). *Capacitar: Clave para reducir Riesgos de Trabajo*.
- Runa. (13 de Diciembre de 2017). *Runa*. Obtenido de <https://runahr.com/recursos/hr-management/la-importancia-de-capacitar-a-tus-trabajadores/>
- Russo, D. (2009). *17 Rules Successful Companies Use to Attract and Keep Top Talent: Why Engaged Employees Are Your Greatest Sustainable Advantage*. FT Press.
- Serna, I. (23 de Julio de 2019). *Jeff*. Obtenido de <https://franquicias.wearejeff.com/noticias/como-mejorar-productividad-empleados-guia-2020>
- Sigmatec. (s.f.). Obtenido de <https://sigmatec.org/sigmatec/mision-vision-y-valores>
- Siliceo, A. (2003). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- SIMAPRO. (s.f.). *Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad*. Obtenido de [https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/calculo\\_tasa\\_de\\_rotacio%CC%81n.pdf](https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/calculo_tasa_de_rotacio%CC%81n.pdf)
- Sisternas, P. (21 de Junio de 2019). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-escucha-activa-en-tu-empresa.html>
- Smith, B., & Rutigliano, T. (04 de Febrero de 2002). The Truth About Turnover. *Gallup*.
- StarMeUp. (21 de Agosto de 2018). *StarMeUp*. Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/gestion-del-desempeno/mejorar-el-desempeno-laboral/>
- Steam. (2018). Obtenido de <https://steamdo.com/nosotros/>
- Teijeiro-Álvarez, M. (2010). *La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: Una guía de indicadores*. España: Universidad de la Coruña.
- Tejeda, L. (5 de Julio de 2019). La movilidad y la capacitación son primordiales para retener el talento. *Listín Diario*, pág. 1.
- Tejeda, L. (5 de Julio de 2019). La movilidad y la capacitación son primordiales para retener el

- talento. *Listín Diario*.
- The Adecco Group. (2017). *VII Encuesta Adecco La Felicidad en el Trabajo*. Madrid.
- Vásquez, K. (11 de Octubre de 2019). El cambio debe ser radical en educación. *Listín Diario*.
- Vecino, J. (2017). Capacitación, ¿gasto o inversión? *El Dinero*.
- Villón, S., & Peña, H. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Scientific*, 185.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Watch and Act. (11 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://watchandact.eu/blog/importancia-de-planificacion-de-empresa-cuarto-trimestre/>
- Wells Fargo. (s.f.). Obtenido de <https://www.wellsfargo.com/es/financial-education/small-business/motivate-train-employees/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGrawHill.
- Zúñiga, C. (2010). *Tesis: Análisis de la Rotación de Personal y Elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanerá S.A de la Ciudad de Cuenca en el 2009*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.



## Anexos

### Anexo 1. Encuesta aplicada a los colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración.



#### Cuestionario de Trabajo de Grado Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña

El presente cuestionario es elaborado por una estudiante de término de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, este con la finalidad de obtener las informaciones necesarias que sustenten el estudio del impacto de la capacitación en la rotación de personal en la empresa.

El siguiente cuestionario es de carácter confidencial, es por lo se le solicita ser lo más honesto posible en cada una de sus respuestas. Deberá seleccionar ante cada pregunta la opción de respuesta que más represente su percepción con relación al tema.

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?
  - a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo
  
2. ¿Crees que tú necesitas capacitación?
  - a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo

- e.  Muy en desacuerdo
3. ¿Te fueron impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en tu área de trabajo en el año 2019?
- a.  Sí
  - b.  No
4. ¿Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo?
- a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo
5. ¿Valora como positiva la capacitación que ha recibido en la empresa?
- a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo
6. ¿Consideras la capacitación de personal como un valor agregado a los beneficios de la empresa?
- a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo
7. ¿Consideras que cuando te capacitan la empresa invierte valor en ti?
- a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo
8. Si tuvieras que renunciar, ¿lo que invierte la empresa en capacitarte puede hacerte cambiar de opinión?
- a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo
9. ¿Piensas que una de las razones que hace que un empleado renuncie es la falta de capacitación en su puesto de trabajo?
- a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo
10. ¿Percibes alguna diferencia positiva de cuando la empresa no invertía en capacitar a los colaboradores, en comparación con ahora que sí capacita?
- a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo
11. Como colaborador, ¿crees que la capacitación incide en el desempeño individual?
- a.  Muy de acuerdo
  - b.  De acuerdo
  - c.  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - d.  En desacuerdo
  - e.  Muy en desacuerdo

## Anexo 2. Carta Institucional



**Cielos  
Acústicos, SRL**

Soluciones de Ingeniería, Diseño y Arquitectura

RNC: 101-75637-3

10 de agosto 2020

Universidad Nacional Pedro  
Henríquez Ureña (UNPHU)

*Distinguidos Señores:*

Quien suscribe **Roselina Vicente**, certifica que la Sra. **Gabriela Bueno Peña**, matrícula No. 15-2271, estudiante de la **Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)**, de la carrera **Psicología Industrial**, realizó investigación para su trabajo de grado **La Influencia de la Capacitación en la Rotación de Personal en el período agosto 2019- enero 2020**.

Se expide la presente certificación a solicitud de la parte interesada para los fines de lugar, en la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, capital de la República Dominicana, a los diez (10) días del mes de agosto del año dos mil veinte (2020).

Atentamente,

**Roselina Vicente**  
Analista de Recursos Humanos



**PRINCIPAL**  
Charles Sumner  
No. 35 Los Prados  
T. 809-732-2368

**GLOBAL SHOWROOM**  
Aristides García No. 3  
Los Prados  
T. 809-732-2368

**ZONA ORIENTAL**  
Av. Charles de Gaulle  
No. 52, Villa Carmen  
T. 809-591-2368

**SANTIAGO**  
Carr. Don Pedro No. 27  
Hoyo del Calmito  
T. 809-724-8630

**BÁVARO**  
Carr. Verón-Bávaro, km 3 1/2  
Naves de Papaterra  
T. 809-466-1019

**Anexo 3. Fotos de aplicación de la encuesta a dos colaboradores de empresa de Construcción Ligera y Decoración.**



## HOJA DE FIRMAS

---

**Gabriela Bueno Peña**  
Sustentante

---

**Balduino Rainiero**  
Asesor

---

**Lic. Germania Estevez**  
Jurado

---

**Lic. Orquídea Jiménez**  
Jurado

---

**Lic. Gertrudis Valdez**  
Jurado

---

**Adrián De Oleo, M.A.**  
Directora Escuela Psicología