



# UNAPEC

## VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

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

TÍTULO:

Análisis de la efectividad de los programas de Capacitación y Desarrollo del personal en la empresa Megacentro, 2016.

SUSTENTANTE:

Alexandra Arias Domínguez

MATRÍCULA:

2014-2075

ASESOR:

DRA. ADA BAZIL

SANTO DOMINGO,

AGOSTO, 2016

# ÍNDICE.

**Resumen.**

**Dedicación.**

**Agradecimiento.**

**Introducción.**

## **Capítulo 1. Capacitación y Desempeño en el desarrollo de la Empresa.**

1.1 Capacitación.

1.2 Objetivos de la capacitación.

1.3 Beneficios de los Programas de Capacitación y Desarrollo.

1.4 Análisis de las necesidades de capacitación.

1.5 Análisis de las operaciones y tareas.

1.6 Análisis del desempeño.

1.7 Evaluación del desempeño.

1.8 Gestión por desempeño.

## **Capítulo 2. La Fidelización y beneficios de esta a la empresa.**

2.1 Importancia de la fidelización.

2.2 Beneficios de la fidelización.

## **Capítulo 3. El Desplazamiento y cómo repercute en la empresa y el clima laboral.**

3.1 Desplazamiento en la empresa.

3.2 Desplazamiento y clima laboral.

## **Capítulo 4. Levantamiento de la información y tabulación de los resultados.**

4.1 Diseño de técnicas para la recolección de datos.

4.2 Descripción de las técnicas.

4.3 Validación de las técnicas por expertos y grupo focal.

4.4 Procedimientos de aplicación de las técnicas y tabulación de resultados.

4.5 Población o universo.

4.6 Muestra seleccionada.

## **Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.**

5.1 Conclusiones.

5.2 Recomendaciones.

Referencias.

Anexos.

- Anexo 1 Anteproyecto.

- Anexo 2 Técnicas de recolección de información (Entrevistas y encuestas).

- Anexo 3 Gráficos resultados encuestas.

## **RESUMEN.**

La presente investigación tiene como objetivo identificar si las capacitaciones impartidas en República Dominicana incide en el desempeño de los colaboradores, en la fidelización y desplazamiento de los mismos. El estudio se realizó en la empresa MegaCentro, se utilizó una muestra de 87 colaboradores de sexo masculino y femenino que han sido capacitados en el 2016. Como instrumento se utilizó una encuesta con 19 preguntas en diferentes renglones: desempeño, fidelización y desplazamiento, lo cual sirve para medir y ver la incidencia de la capacitación en estos tres factores y a la vez determinar si las capacitaciones dadas están resultando para beneficio tanto de los colaboradores como de la empresa, de tal manera que se pueda establecer propuestas que les permitan un mejor desarrollo y mejoras en la capacitación de sus colaboradores.

## **DEDICACIÓN.**

Dedico este trabajo a mi hijo quien ha sido mi inspiración para emprender y seguir este reto de superación en mi vida.

A mis padres, mi gratitud eterna por apoyarme siempre e incondicionalmente en todas mis decisiones, sin importar nada.

El esfuerzo lo hemos vividos juntos, en familia, gracias a mi esposo por el apoyo incondicional y comprensión, gracias por tolerarme, fue difícil pero las cosas que se logran con esfuerzo tienen gran y mayor valor.

Dedico este logro a todos quienes fueron participes de la lucha seguida, de mis aciertos y errores, que con sus palabras de aliento hicieron que se avive el deseo de continuar siempre en busca de la realización y finalización de este propósito.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme vida y salud para embarcarme en este proyecto que ha resultado tan beneficioso para mi carrera profesional.

A mi madre y a mi padre por estar siempre ahí, apoyándome y colaborando para que sin importar que tan cuesta arriba sea el camino, llegue a la meta; sin sus cuidados, amor y consideración no habría podido lograrlo.

A mi querido esposo que siempre fue y ha sido una gran ayuda y apoyo en este proyecto.

A mis amigos y compañeros de maestría, a quienes tomé aprecio en el transcurso de estos dos años; espero que la culminación de este ciclo no signifique una despedida. Guardo un sitio muy especial para Crismaury, Laudy y Raydires, que bueno es poder contar una con la otra.

Agradezco a Alexandra Furment por su gran ayuda para poder realizar este trabajo.

Carolina Rodríguez no te puedo dejar fuera, has sido y eres mi cómplice en tantas cosas; este logro, también te pertenece, lo cual me diste tu ayuda y apoyo para este proceso culminado.

A mi hijo Zahir, eres la luz de mi vida, mi motivación para ser cada día mejor, te amo.

## INTRODUCCIÓN.

Actualmente en República Dominicana las empresas capacitan a sus colaboradores para que estas sean más competitivas, por ende, es necesario contar con un programa de capacitación que permita profesionalizar y capacitar a sus colaboradores.

Es importante analizar la efectividad de estos programas de capacitación y desarrollo de los colaboradores, para ver si se repercute de manera positiva en el desempeño de los colaboradores, si estos a raíz de las capacitaciones recibidas se sienten comprometidos con la empresa y si las capacitaciones implementadas se toman en cuenta para que los colaboradores sean promovidos dentro de la misma.

El presente trabajo es un aporte que permite a la empresa analizar la efectividad de sus programas de capacitación, de esta manera ayude a la empresa a ser más productiva, a tener un mejor clima organizacional, a disminuir la rotación del personal, y una mayor fidelización de los colaboradores hacia la empresa. Por otro lado, que los colaboradores entiendan mejor sus funciones y por ello exista un mejor desempeño en sus tareas, que sientan ser tomados en cuenta para otras posiciones y sentirse estables en la empresa.

Este trabajo está dividido en capítulos, en el que veremos una serie de conceptos de la capacitación que nos servirán de base para analizar la información obtenida en nuestro campo de acción, en este caso MegaCentro; exponemos nuestro diagnóstico, conclusiones y recomendaciones sobre los procesos de capacitación de esta institución.

El éxito de las empresas se debe en gran medida al trabajo que realizan las personas y la manera como la realizan. Los nuevos desafíos de este mundo globalizado a los que se enfrentan las empresas han llevado a reconsiderar la importancia del factor humano, considerándolo como elemento sin el cual la organización puede funcionar.

Con la efectividad de los programas de capacitación se puede decir que las organizaciones están adoptando la gestión del recurso humano como una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos organizacionales a través de la gestión del conocimiento, habilidades y actitudes de las personas.

## **CAPÍTULO 1.**

Capacitación y Desempeño en el desarrollo de la Empresa.

## 1.1 Capacitación.

La capacitación es de suma importancia para las organizaciones para el buen desempeño y desarrollo de la misma, con esta se busca una mejor productividad en la empresa, que los colaboradores se sientan comprometidos y sientan la necesidad de mantenerse y desarrollarse dentro la organización.

A través del tiempo son muchos los autores que han definido el concepto de **capacitación**; Dessler (2009), define la capacitación como la proporción a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Para Chiavenato (2009) actualmente el concepto de capacitación se amplió y ahora se considera que esta es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Partiendo desde el punto de vista de Chiavenato estamos de acuerdo como se considera y en ese efecto permite que las empresas sean más productivas, creativas e innovadora, pero diferimos en el punto que no tan solo ayuda a lo antes mencionado, también esta permite a que exista un mejor clima labora por lo incide en que los colaboradores se sientan fidelizados con la empresa y esto repercute en los clientes, de igual manera, que contenga el sentido de el desplazamiento de los colaboradores.

Para Chiavenato (2007), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio al cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Mientras que Newstrom (2007), los empleados necesitan una capacitación guiada y sistemática, orientada al mejoramiento del desempeño en el puesto.

Como vemos todos los autores citados coinciden que la capacitación:

- Debe ser de manera sistemática y organizada.
- Para un mejor desempeño del puesto.
- Se busca desarrollar las habilidades.

Entonces la capacitación ayuda tanto a las organizaciones como a los mismos colaboradores a adquirir mejores habilidades y competencias para una mejor ventaja competitiva y desempeño productivo.

## **1.2 Objetivos de la capacitación.**

Rodríguez (2007) Plantea que en toda organización es necesario un esfuerzo continuo de educación, renovación y de actualización de conocimientos y actitudes. La capacitación busca lograr ciertos objetivos que se describen en lo a continuación.

**Objetivo general de la capacitación:** que consiga adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica.

### **Objetivos particulares de la capacitación:**

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral del trabajo.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Facilitar la supervisión del personal.

Bohlander (2013) describen acerca de los objetivos de la capacitación que como resultado de realizar los análisis de la organización, de las tareas y de las personas, por lo que se tendrá una imagen más completa de las necesidades de capacitación.

Para implementar o detectar las necesidades de un programa de capacitación es preponderante que se tenga objetivos claros en lo que se puedan determinar que se quiere lograr y que puede mejorarse. Con los objetivos bien definidos ayuda a la empresa a lograr que se cumpla lo propuesto para una mejor mejora y un mejor desempeño de los colaboradores, por ende, esto aumenta la productividad una de las razones esenciales que persiguen las empresas y un mejor servicio.

Si estos objetivos fundamentados cumple con la capacitación que se requiere permite que los colaboradores se desenvuelvan de una manera más eficiente en su área de trabajo.

### **1.3 Beneficios de los Programas de Capacitación y Desarrollo.**

Aplicar nuevas técnica y herramientas para el desarrollo de la capacitación permite numerosos beneficios tanto a la empresa como a los integrantes de la misma.

Aunque la capacitación (el desarrollo de las habilidades técnicas, operativas y administrativa para todos los niveles del personal) 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 con futuras responsabilidades. Werther (2008).

#### **A las personas individualmente los ayuda:**

- Sentirse mejor en su puesto de trabajo.
- Sentirse más identificado con la empresa, por ende, crea una mayor fidelización con la empresa.
- Desarrollan mejores cualidades y habilidades de líderes.
- Permite que tomen mejores decisiones.
- Más seguridad y confianza en ellos mismos.
- Les permite mejorar el clima laboral.
- Mejor desempeño.
- Menos desplazamientos y rotación.

### **A la organización ayuda:**

- Incrementa la productividad.
- Mejora el servicio.
- Obtienen una mejor ventaja competitiva.
- Mejor clima laboral.
- Permite un manejo efectivo y rápido de las tomas de decisiones.
- Mejor comunicación.
- Mejora la calidad en el trabajo.
- Permite una mejoría en el desarrollo del puesto.
- Contribuye a un mejor desempeño en los colaboradores.
- Disminuye la rotación (desplazamiento) de los colaboradores.
- Aumenta la fidelidad de los colaboradores con la empresa.

#### **1.4 Análisis de las necesidades de capacitación.**

Para saber dónde realmente se necesita capacitar y a quiénes capacitar es necesario hacer un análisis para determinar los mejores pasos a implementar para que los mismo tengan el cambio de mejora que se busca.

Para Dessler (2009) cita que las necesidades de capacitación depende de si capacita a empleados nuevos o a antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consisten en determinar lo que entraña el puesto y dividirlos en subtarejas y para los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. Por ejemplo es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son claros o la persona no se siente motivada.

Por otro lado para Chiavenato (2007) el análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un *análisis de la fuerza de trabajo*; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los

empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

Como podemos ver ambos términos de cada uno difiere en el punto de vista sobre cómo debe analizarse la capacitación y el sentido de este análisis, pero a la hora de hacer este análisis ambos son importantes a tomar en cuenta porque hay que determinar si se cuenta con los medios para esta ser implementada, determinar si los colaboradores cuentan con lo requerido para desempeñar el puesto, determinar si la capacitación realmente es la vía para solucionar la problemática existente consensuando si el colaborador se siente motivado, si esa informaciones llegan de la manera correcta, en fin, existen numerosas razones para analizar un proceso de capacitación a la hora de implementarla y escudriñar el problema que está causando a la organización.

### **1.5 Análisis de las operaciones y tareas.**

Chiavenato (2007) sostiene que es el nivel de enfoque más restringido para realizar la *detección de las necesidades de capacitación*; es decir, *el análisis se efectúa a nivel de puesto* y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la *capacitación* también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

Por otro lado para Dessler (2009) es el estudio detallado para determinar cuáles son las habilidades específicas. También es posible conocer los requerimientos de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al efectuar el trabajo y al cuestionar a los empleados actuales y a sus supervisores.

Podemos decir entonces que analizando el puesto en sí, las tareas que desempeña se determina qué realmente se debe de estructural y los pasos para capacitar esa área, si realmente está funcionando cómo se está capacitando, si debe de reestructurarse esta capacitación.

## **1.6 Análisis del desempeño.**

El análisis de desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio. Dessler (2009).

Hay varios métodos para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales:

- Las evaluaciones de desempeño.
- Los datos de desempeño relacionados con el puesto.
- La observación de los supervisores.
- Las encuestas de actitudes.
- Los resultados del centro de evaluación.
- La evaluación de aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia.

## **1.7 Evaluación del desempeño.**

Bohlander (2013) la evaluación del desempeño es una parte importante de los sistemas de administración de desempeño, es el resultado de un proceso en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué.

Para Sánchez (2011) expresa que para nadie es un secreto que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, según como ellos se desempeñen y si son o no capaces de agregar valor, esto es hoy en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro.

Por tal razón determinar su desempeño influyen en gran manera el desarrollo y productividad de la empresa, influye en el servicio ofrecido. Nos orienta y nos sirve de guía para detectar que hay que mejorar y sus razones, si necesita ser capacitado y qué capacitación realmente debe de implementarse.

Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. La llamada evaluación del desempeño también tiene otras denominaciones, evaluación del mérito, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, evaluación del rendimiento, etc. Se trata de el sistema que mide el desarrollo de lo empleado en su puesto y su potencial de desarrollo. Acosta (2002).

Werther (2013) define la evaluación de desempeño como el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa.

Evaluando al personal podemos medir su rendimiento y si este aporta a la empresa para el incremento de la productividad en la empresa y si su desempeño es efectivo y significativo para empresa.

Esto trae consigo: mejorar el desempeño, mejor proceso en las políticas de compensación, se detecta las necesidades de capacitación y desarrollo y evita errores en el diseño de puesto.

Por eso es muy necesario que las organizaciones cuenten con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde se revise los avance, logros y dificultades de cada colaborador en su puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función a sus actividades, este proceso sirve para juzgar y estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Chiavenato (2009).

### **1.8 Gestión por desempeño**

La gestión por desempeño nos ayuda a establecer la estrategia de la empresa con los objetivos de los colaboradores y el rendimiento constante de la empresa . Este integra los resultados y las competencias con mira a mejoras.

Este proceso que debe ser estructurado, continuo y dinámico aporta al mejoramiento del comportamiento y rendimiento del colaborador, y por ende, al impacto económico y social del mismo en el desempeño organizacional.

Para nadie es un secreto que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, según como ellos se desempeñen y si son o no capaces de agregar valor, esto es hoy en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro. Sánchez (2011).

## **CAPÍTULO 2.**

La Fidelización y beneficios de esta a la empresa.

## **2.1 Importancia de la fidelización**

Según Acosta (2002) lo prioritario es tener en cuenta el riesgo que se corre de perder a los clientes internos, es decir, a los colaboradores de nuestras empresas los cuales son el origen de nuestra fuente de beneficios, luchando en el día a día. Lo que hace fidelizar a los cliente externos tiene el mismo origen que fidelizar al cliente interno ya que los motivos son los mismos.

Es por ende, como lo menciona Alberto hoy en día donde vivimos en una era globalizada y competitiva el capital humano en las empresa representa una ventaja competitiva. Por eso es importante que las empresas gestionen la conservación de fidelizar a sus colaboradores que aporten valor a la empresa, es por lo mismo, que las empresas han analizado y comprendido la importancia de atraer y retener a los mejores colaboradores, debido a que sólo con un personal capacitado y capaz la organización podrá sobrevivir y crecer, con esto las empresas que tratan a los colaboradores realmente como activos más importantes que poseen tienen una gran ventaja competitiva sobre los que no lo plantean.

Por eso estamos de acuerdo con lo que describe Alberto porque las empresas corren el riesgo de perder a sus mejores talentos, por eso es tan importante capacitarlos, saber qué tipo de capacitación realmente necesitan, con un fin tanto para beneficio de la empresa como para su desarrollo profesional. Si se tiene claro la capacitación a impartir y con objetivos donde estos puedan ser promovidos, entiendan cómo realmente desarrollar sus funciones, y para la adquirir la capacidad de ocupar otras posiciones u otras promociones, a la larga esto permitirá que el colaborador se sienta comprometido con la empresa, lo que ayuda significativamente a las empresas a unificar el desempeño, la productividad y el contenido de los colaboradores.

El peligro siempre existe y es que los empleados con más talento pueden abandonar en cualquier momento la empresa, aunque su salario sea adecuado, pero por eso se le debe estimular y mantener satisfecho en su trabajo reconociendo su potencial y ofreciéndoles nuevas oportunidades. Acosta (2002).

## 2.2 Beneficios de la fidelización

Acosta (2002) indica que la empresa debe tener en cuenta dos requisitos necesarios para todo el plan de fidelización de los empleados:

- Actualmente los empleados ocupan puestos de trabajo adecuados a sus capacidades: Adecuación de la persona al puesto del trabajo.
- Los empleados desempeñan su labor de la mejor forma posible: Evaluación de desempeño.

Acosta (2002) cita los beneficios de la fidelización y entre ellas:

- Establece compromiso entre empresa y empleado.
- El empleado se siente motivado, que cuenten con él.
- El motivo de permanencia con la retribución económica.
- Oportunidades proporcionales para la mejora de sus capacidades.
- Aumento en la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Proporcionar retroalimentación.
- Dar el reconocimiento apropiado.

Por lo tanto las empresas deben buscar maneras de retener y motivar a sus colaboradores de alto rendimiento y desempeño, con la finalidad de que permanezcan el tiempo suficiente dentro de la empresa y no exista esa alta tasa de rotación donde económicamente afecta a la empresa. No solamente para rentabilizar la inversión que se realiza en ellos (desde el proceso de reclutamiento y selección, su contratación, en su formación, capacitación y retribución) sino para no permitir un costoso proceso de selección de nuevos colaboradores.

Lo estratégico y más recomendable es tratar de involucrar a los clientes internos de las empresas, haciendo hincapié en la motivación y satisfacción interna. Con la fidelización de los colaboradores permite que la empresa tenga un mejor desempeño y suba su rendimiento. El punto u objetivo es capacitar para que sean colaboradores más

eficientes, competentes y hábiles, con todo este conglomerado de factores mencionados permite que la empresa sea más sólida, productiva y rentable.

## **CAPÍTULO 3.**

El Desplazamiento y cómo repercute en la empresa y el clima laboral.

### **3.1 Desplazamiento en la empresa.**

Una de las pocas cosas en que casi todos, directores de empresas, personas de Recursos Humanos y consultores externos estamos de acuerdo a la hora de cubrir un puesto, es que es preferible una promoción interna a un reclutamiento externo. Algunas empresas han inscrito esta idea, con la misma o parecida redacción, como una de sus políticas de Recursos Humanos, y sin embargo, esta misma unanimidad de la que casi nadie discrepa, hace pensar si acaso no estaremos admitiendo como axioma universal, algo que puede que funcione unas veces bien y otras no tanto. Puchol (2010).

De acuerdo con Luis Puchol desde aquí partimos lo real que es esto y lo que influye en la empresa, ya que hoy en día la promoción interna (desplazamiento) se ha mostrado como una gran instrumento para alcanzar la satisfacción de los colaboradores.

Este proceso se define como un punto de reclutamiento interno en la que se les ofrece a los colaboradores la posibilidad de participar con su candidatura en los procesos de selección que se lleven a cabo. Esta política de Recursos Humanos permite generar expectativas entre los colaboradores sin tener que ir al mercado externo y tiene la ventaja de que, si el puesto se cubre con un candidato que ya formaba parte de la empresa, su proceso de adaptación será mucho menor.

Mientras más se capacite de acuerdo a las necesidades y con un objetivo próspero para la empresa se tiene la ventaja que a la hora de solicitar una vacante para un puesto ayude a la empresa a sentir que los mismos tengan oportunidad de crecimiento y que la estar formados y capacitados por la misma empresa valoren tanto a la empresa como los conocimientos obtenidos en las capacitaciones. Esto permitirá que la empresa obtenga varias ventajas:

- Disminuir la rotación de la plantilla del personal.
- Mejorar el clima laboral.

- Comprometer a los colaboradores.
- Causar en ellos un efecto más productivo y se desempeñen mejor.
- Conseguir más colaboradores implicados en la tarea de la empresa.
- Mayor profesionalidad de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- Minimizar el absentismo laboral.

La técnica del desplazamiento interno se muestra como una medida eficaz para los departamentos de Recursos Humanos que, a veces, tienen que cubrir puestos de forma repentina. Y para ello, aunque siempre es bueno estar atento a los perfiles que nos ofrece el mercado, muchas veces se torna perspicaz reconocer y premiar el talento que tienes dentro.

La mejora continua en las empresa comienza por preocuparnos, desarrollar y capacitar a los colaboradores que son los que ya forman parte en la misma.

### **3.2 Desplazamiento y clima laboral.**

De acuerdo y según Chiang, Rodrigo y Núñez (2010) existe confusiones respecto a la construcción o estructura de una definición de clima organizacional, por la complejidad que encierran los atributos de los diferentes ambientes de trabajo; de acuerdo a sus investigaciones el concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrolló el psicólogo alemán Kurt Lewin en 1951, pero que se vino a utilizar de manera recurrente en la bibliografía organizacional de la década de los 60 y 70, o sea una década después.

Para Katz y Kahn (1999) el clima y la cultura son sinónimos; otros autores afirman que el clima está inmerso en la cultura organizacional, por lo cual está influido por esta y van de la mano.

Para Acosta (2002) el clima organizacional es la atmósfera emocional, que predomina en ese lugar y que afecta a todos los seres humanos involucrados, incluso y

especialmente a los clientes externos. El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa, y que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la empresa en todos los ámbitos.

Con un buen clima laboral contribuye a incrementar el compromiso personal de cualquiera de sus integrantes individualmente. Por tal razón a la hora de capacitar se debe tomar en cuenta si este proceso incide en la promoción de sus colaboradores para estos se sientan a gusto con la empresa, ya que el desplazamiento es parte significativa de este gran eslabón para la satisfacción en los colaboradores y si realmente esto puede ser aplicado en la empresa.

Según Chiavenato, (2007) el clima organizacional es una consecuencia del concepto de *motivación* (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual.

El clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de cada uno de los miembros de la organización, si existe una motivación elevada entre los colaboradores este proporciona relaciones de ánimo, satisfacción, interés y la colaboración de los colaboradores.

## **CAPÍTULO 4.**

Levantamiento de la información y tabulación de los resultados.

#### **4.1 Diseño de técnicas para la recolección de datos.**

Se formaron grupos de cuatro con un líder asignado y a cada grupo se le asignó un tema específico entre el desempeño, fidelización y desplazamiento, luego de cada grupo tener asignado su tema estos formularon preguntas del tema correspondiente. Una vez estas preguntas fueron formuladas por cada grupo estas se consensuaron en general con todos los grupos y la docente aportando una lluvia de ideas para determinar cuáles eran las más factibles y que podía modificarse o agregarse.

#### **4.2 Descripción de las técnicas.**

Con las preguntas realizadas y elegidas se procedió a realizar una encuesta con preguntas alusivo al desempeño, fidelización y desplazamiento, estas preguntas fueron realizadas de manera cerradas con un total de 19 en general con los tres temas descritos.

Se separaron en un mismo formato pero separado el renglón de cada punto (desempeño, fidelización y desplazamiento) y con la aportación de datos para un mejor entendimiento y conclusión de estas entre ellos: el sexo, el departamento, la fecha, la antigüedad en la empresa, etc.

#### **4.3 Validación de las técnicas por expertos y grupo focal.**

Una vez esta realizada por criterio de todos se realizó de una manera entendible y fácil para el dominio de todos, tanto de la docente, como los estudiantes y a quienes se les aplicaron esta encuesta.

#### **4.4 Procedimientos de aplicación de las técnicas y tabulación de resultados.**

Se entregó la encuesta a los colaboradores en el mismo lugar de trabajo, estas se entregaron de manera personal pero a la vez otras fueron enviadas vía correo por el

director de Recursos Humanos y una vez recopiladas estas respuestas e informaciones procedieron a ser tabuladas para y explicadas.

#### **4.5 Población o universo.**

Se les entregó de manera selectiva por departamento y posición, se hizo de esta manera con el objetivo de que participen los integrantes de todos los departamentos y de posiciones diferentes para tener una mejor perspectiva en todos los ámbitos del panorama de la capacitación y diversas opiniones.

#### **4.6 Muestra seleccionada.**

La empresa cuenta con un total de 230 colaboradores, donde 153 han sido capacitados en el año en curso y de estos 87 fueron encuestados (39 mujeres y 48 hombres).

Fue entregada de manera directa a los colaboradores por la Gerente de Servicios Generales y la Gerente de Recursos Humanos, con el propósito de una vez estas completadas sean tabuladas para determinar el nivel de fidelización que tienen los colaboradores con la empresa y si la capacitación que se ha estado impartiendo incide en el compromiso de los mismo con la empresa, por otro lado, si realmente las capacitaciones impartidas les han servido para ser promocionados dentro de la empresa y si ellos entienden que al ser capacitados tienen oportunidad de crecimiento y desempeño en la misma.

## **CAPÍTULO 5.**

Conclusiones y recomendaciones.

## 5.1 Conclusiones.

- Tras la aplicación de las encuestas a los colaboradores se pudo observar que la empresa Megacentro capacita a sus colaboradores, es decir, que existe un alto sentido en esta empresa de capacitar a sus colaboradores. Ellos asigna un presupuesto para capacitar por año determinando las necesidades de cada departamento, de esta manera buscan mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Para casi todos los colaboradores la empresa toma en cuenta el proceso de promoción interna, donde la empresa al surgir una vacante considera a los colaboradores, dándoles la oportunidad de aplicar y verificar si realmente cumplen con el puesto, es decir, si cumplen con todos los requisitos, se les comenta en que deben ser reforzados en caso de que falte algunos requisitos se les capacita para cumplir con los requisitos de ese puesto.
- La empresa ofrece diferentes tipos de capacitaciones a sus colaboradores, donde un colaborador puede recibir varias capacitaciones de diferentes tipos, teniendo un porcentaje de más alto para los niveles de talleres y cursos.
- Para los colaboradores de esta entidad las capacitaciones empoderan el conocimiento de las personas y le da gran seguridad para tomar decisiones, como lo muestra los resultados obtenidos anteriormente.
- Las capacitaciones aportan al buen desempeño de los colaboradores, ya que el mayor porcentaje afirman que luego de ser capacitado se reconoce su desempeño.
- Para los colaboradores entienden o dan mayor preponderancia a los beneficios y salarios, para ellos la capacitación está en un término medio.

- La empresa desarrolla un programa de capacitación tres meses antes del inicio del nuevo año, es decir, que para el programa de 2016 fue desarrollado en octubre del 2015 para que los colaboradores según por departamento y áreas estos sean constantemente capacitados para desarrollar nuevas habilidades e incrementar sus conocimientos, esto hace que se mantengan por más tiempo dentro de la misma, donde la mayoría de sus colaboradores tienen tiempo trabajando, el gran porcentaje de ellos son antiguos en la empresa entre 5 a 15 años.
- Un buen porcentaje de los colaboradores se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo en la empresa, aunque cabe destacar que hay una parte de ellos que no se sienten satisfechos por lo que entienden que deberían ganar más, sienten más responsabilidad del puesto que lo que gana, otros tienen temor a quedarse sin trabajo por la situación.
- Según las informaciones adquiridas existe oportunidades de promoción interna en la empresa, la capacitaciones les han permitido la adquisición de nuevas habilidades y la empresa toma en cuenta a su talento interno.
- La gran parte de los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa, estos resultados han sido arrojados en todas las preguntas acerca de la fidelización de los mismo.

## 5.2 Recomendaciones.

- Producto del análisis de la información recabada en nuestra investigación, les exhortamos a la empresa a seguir comprometidos con las capacitaciones de sus colaboradores, ya que este conocimiento se convierte en un beneficio para la empresa.
- Recomendamos ampliar el beneficio de postgrado, maestrías y diplomados a sus colaboradores, ya que este tipo de capacitaciones tienen un mayor impacto en el conocimiento de los colaboradores y futura aplicación dentro de las empresas.
- Al momento de capacitar a los colaboradores, verificar que la capacitación a recibir va hacer significativa en sus áreas de trabajo y trabajar la parte de la eficacia de la capacitación, para que esta tengan una continuidad y exista el espacio apropiado para poner en práctica los conocimientos obtenidos.
- Exhortamos a realizar capacitaciones que sean idóneas para cada puesto, esto le permitirá ser más eficaz y que la misma aporte a cada colaborador en el momento indicado.
- Enfatizar las áreas que se deben trabajar para que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, en este caso aumentar la comunicación, determinar el clima laboral, determinar si las capacitaciones impartidas van de la mano con lo que se quiere.
- Continuar trabajando para que los colaboradores sigan satisfechos dentro de la empresa y mejorar cada vez más.
- Establecer políticas de selección del cliente interno de la organización donde se le pueda dar la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.

## REFERENCIAS.

*Alberto Jorge, Nuria Fernández-Martha Mollón (2002), Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería. Pearson Educación, S.A*

*Galarza, A. O. (2010). PROBLEMAS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ESTADO DE LA CUESTION.*

*[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v12\\_2010/pdf/a14.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf),  
352-356*

*Gary Dessler (2009), Administración de Recursos Humanos (decimoprimer edición). Prentice Hall Pearson.*

*Idalberto Chiavenato (2007), Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8va ed.). Mc Graw Hill Education. México.*

*Idalberto Chiavenato (2009), Gestión del Talento Humano (3ra ed.). Mc Graw Hill. México*

*Joaquín Rodríguez Valencia (2007), Administración moderna de personal (7ma ed.). CENGAGE Learning Editores, S.A. México.*

*John W. Newstrom (2007), Dirección: Gestión para lograr resultados (9na ed.). Mc Graw Hill Education. México.*

*Jorge Alejandro Sánchez Henríquez (2011), Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos. Horizontes Empresariales.*

*Luis Puchol e Isabel Puchol (2010), El libro de cabecera del entrevistador. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.*

*Reglamento Monografía de Especialización y Tesis de Maestría Escuela de Graduados.*

Scott Snell/George Bohlander (2013), *Administración de Recursos Humanos* (16ª ed.). CENGAGE Learning Editores, S.A. México.

William B. Werther y Keith Davis (2013), *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano* (7.ª ed.). Mc Graw Hill Education. México.

William B. Werther, Jr., D. (2008), *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (6ta ed.). Mc Graw Hill Education. México.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. Anteproyecto.**



# UNAPEC

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

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

TÍTULO:

Análisis de la efectividad de los programas de Capacitación y Desarrollo del personal en la empresa, 2016.

SUSTENTANTE:

Alexandra Arias Domínguez

MATRÍCULA:

2014-2075

ASESOR:

DRA. ADA BAZIL

SANTO DOMINGO,

JUNIO, 2016

# **ÍNDICE**

1. SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN
  - 1.1 Selección del Título.
  
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
  
3. JUSTIFICACIÓN
  
4. OBJETIVOS
  - 4.1 Objetivo General.
  - 4.2 Objetivos específicos.
  
5. MARCO DE REFERENCIA
  - 5.1 Marco Teórico.
  - 5.2 Marco Conceptual.
  - 5.3 Bibliografía
  
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS
  
7. TABLA DE CONTENIDO

## **1. Selección del tema y definición del tema de investigación.**

Análisis de la Capacitación y el Desarrollo del personal en la empresa X y su efectividad en el desempeño, desplazamiento y fidelización de los colaboradores.

## **2. Planteamiento del problema de investigación.**

La formación y adiestramiento de Recursos Humanos juega un papel muy importante en aportar valor a la organización, ya que son las personas que están al frente de la misma. La capacidad de una persona es un aspecto fundamental y un importante factor de desarrollo si este se le dirige de manera adecuada y estratégicamente para lograr los objetivos que persigue la empresa.

Es de vital importancia que los colaboradores sean personas idóneas para la empresa, con todos los conocimientos necesarios para un mejor desempeño en sus tareas y atender las necesidades tanto de la empresa como de los clientes, de tal manera que los colaboradores estén aptos para desempeñarse alineados con los objetivos y fines de la empresa y a la vez ofrecer un servicio de calidad para un mejor desempeño. Para esto es necesario analizar si las capacitaciones que imparte la empresa están dando el resultado o están siendo efectiva para que los colaboradores tengan un buen desempeño, se sientan comprometidos con la empresa, es decir, si produce el efecto de fidelización y si a la vez con estas capacitaciones surge desplazamiento interno en lo que ellos puedan sentirse contento en la empresa.

Se requiere un buen desempeño de los colaboradores para ofrecer un mejor servicio, al esta ser una empresa de servicios hay que tomar en cuenta que esto provoca una baja productividad de la misma al no conocer colosalmente todo lo relacionado, por lo que existe una ejecución inadecuada e ineficientemente con el logro de los objetivos de la institución. Se ha priorizado la necesidad de identificar los aspectos que afectan el buen logro y efectividad del proceso..

Prieto (2005) dice que atraer un cliente es siete veces más caro que mantener uno solo, las personas desean sentirse importantes, escuchados y que se les preste la

atención necesaria aunque el motivo por los cuales estén en la empresa sean mínimos por tanto se pretende que los colaboradores conozcan la importancia del servicio.

Investigando el porqué de algunas quejas de los clientes internos y externos y la baja productividad que ha presentado la empresa muestra que es necesario verificar si la capacitación que se ha impartido está dando los resultados para que el personal ofrezca un servicio de calidad, desarrolle mejor su desempeño, si realmente con la capacitación que ha recibido entiende que puede desarrollarse en su carrera por lo que sienta el compromiso en la empresa y si con esto la empresa toma en cuenta a sus colaboradores para ser promocionados, por tanto surge la siguiente pregunta ¿Cuál es la diferencia antes y después de un programa de capacitación enfocado con estos puntos y los beneficios que puede atraer a la empresa. La obtención de dichos resultados permitirá tomar las acciones correctivas necesarias, con la finalidad de atraer más clientes, aumentar la productividad y que los colaboradores se sienta más identificados con la empresa.

En base al aprendizaje, observación, escudriñamiento, análisis y experiencia de la presente investigación que requiere que la empresa gestione un atractivo programa de Capacitación y Desarrollo es este punto se manifestó en el departamento de Recursos Humanos de la empresa dificultades al momento de:

- Identificar que tan eficiente es el programa de Capacitación y Desarrollo.
- Estar acorde con la visión de la empresa.
- Mejorar el conocimiento del puesto.
- Incrementar un mejor servicio y la productividad.
- Comprometer a los colaboradores con la empresa.

Según otros instrumentos de investigación:

- Falta de eficiencia en los servicios.
- Desconocimiento de las funciones en algunos casos de los colaboradores.
- Rotación del personal.

- Baja productividad.

**Objeto de la investigación:** El proceso de un programa de Capacitación y Desarrollo para mejorar el desempeño de los colaboradores.

### **3. Objetivos de la investigación.**

**3.1 Objetivo general:** Analizar la efectividad de los programas de Capacitación y Desarrollo en la empresa X para un mejor desempeño, fidelización y desplazamiento de los colaboradores.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Identificar los beneficios que pueden adquirir los colaboradores y la empresa ante esta capacitación.
- Fomentar la fidelización de los colaboradores.
- Consensuar la factibilidad de esta capacitación haciendo un análisis del antes y después.
- Mejorar el desempeño de los colaboradores.

### **4. Justificación de la investigación.**

La capacitación es un eslabón para la sinergia de la organización con las competencias de su personal. Esta acción de formación realizada debe ser precisa en su detección, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, es importante que las capacitaciones que se lleven a cabo sean las requeridas de acuerdo al perfil del puesto y las nuevas necesidades para mejorar el desempeño de las funciones, así como el desarrollo personal.

Obteniendo el personal adecuado con un gran nivel de capacitación y punto clave para desempeñar su función ayuda en gran manera a una mayor calidad y eficiencia en el servicio, mayor productividad, es decir, un mejor desempeño que incremente la productividad, mejor clima laboral, gran satisfacción en los clientes, obtener más

oportunidades de crecimiento dentro de la organización y los colaboradores sentirse comprometidos con la empresa.

Al conocer mejores sus funciones en todas las áreas obtienen una mejor vía para desenvolverse y en cualquier circunstancia resolver cualquier problemática que surja de improviso. Implementar un programa efectivo de Capacitación y Desarrollo que permuta en el caso detectado, permitirá a que hayan menos errores en el diario trabajar. Se debe de implementar las herramientas adecuadas para el éxito de la misma.

Cabe resaltar que con la presente investigación se espera contribuir, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de pasos, estrategias, implementaciones y recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del Recurso Humano de la organización.

## **5. Marco de Referencia (teórico-conceptual)**

### **5.1 Marco Teórico.**

#### **1. Capacitación y Desarrollo del personal.**

##### **1.1 Capacitación.**

La capacitación es de suma importancia para las organizaciones para el buen desempeño y desarrollo de la misma, con esta se busca una mejor productividad en la empresa, que los colaboradores se sientan comprometidos y sientan la necesidad de mantenerse y desarrollarse dentro la organización.

A través del tiempo son muchos los autores que han definido el concepto de **capacitación**; Gary Dessler (2009, p.294), define la capacitación como la proporción a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Para Idalberto Chiavenato (2007, p.386), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio al cual las

personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Mientras que John W. Newstrom (2007, p.168), los empleados necesitan una capacitación guiada y sistemática, orientada al mejoramiento del desempeño en el puesto.

Como vemos todos los autores citados coinciden que la capacitación:

- Debe ser de manera sistemática y organizada.
- Para un mejor desempeño del puesto.
- Se busca desarrollar las habilidades.

Entonces la capacitación ayuda tanto a las organizaciones como a los mismos colaboradores a adquirir mejores habilidades y competencias para una mejor ventaja competitiva y desempeño productivo.

## **1.2 Objetivos de la capacitación.**

Joaquín Rodríguez Valencia(2007, p.249) Plantea que en toda organización es necesario un esfuerzo continuo de educación, renovación y de actualización de conocimientos y actitudes. La capacitación busca lograr ciertos objetivos que se describen en lo a continuación.

**Objetivo general de la capacitación:** que consigue adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica.

### **Objetivos particulares de la capacitación:**

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral del trabajo.

- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Facilitar la supervisión del personal.

Scott A. Snell, George W. Bohlander (2013, p.300) describen acerca de los objetivos de la capacitación que como resultado de realizar los análisis de la organización, de las tareas y de las personas, por lo que se tendrá una imagen más completa de las necesidades de capacitación.

Para implementar o detectar las necesidades de un programa de capacitación es preponderante que se tenga objetivos claros en lo que se puedan determinar que se quiere lograr y que puede mejorarse. Con los objetivos bien definidos ayuda a la empresa a lograr que se cumpla lo propuesto para una mejor mejora y un mejor desempeño de los colaboradores, por ende, esto aumenta la productividad una de las razones esenciales que persiguen las empresas y un mejor servicio.

Si estos objetivos fundamentados cumple con la capacitación que se requiere permite que los colaboradores se desenvuelvan de una manera más eficiente en su área de trabajo.

### **1.3 Beneficios de los Programas de Capacitación y Desarrollo.**

Aplicar nuevas técnica y herramientas para el desarrollo de la capacitación permite numerosos beneficios tanto a la empresa como a los integrantes de la misma.

Aunque la capacitación (el desarrollo de las habilidades técnicas, operativas y administrativa para todos los niveles del personal) 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 con futuras responsabilidades. (William B, Werther, Keith Davis, 2008, p.252).

#### **A las personas individualmente los ayuda:**

- Sentirse mejor en su puesto de trabajo.

- Sentirse más identificado con la empresa, por ende, crea una mayor fidelización con la empresa.
- Desarrollan mejores cualidades y habilidades de líderes.
- Permite que tomen mejores decisiones.
- Más seguridad y confianza en ellos mismos.
- Les permite mejorar el clima laboral.
- Mejor desempeño.
- Menos desplazamientos y rotación.

#### **A la organización ayuda:**

- Incrementa la productividad.
- Mejora el servicio.
- Obtienen una mejor ventaja competitiva.
- Mejor clima laboral.
- Permite un manejo efectivo y rápido de las tomas de decisiones.
- Mejor comunicación.
- Mejora la calidad en el trabajo.
- Permite una mejoría en el desarrollo del puesto.
- Contribuye a un mejor desempeño en los colaboradores.
- Disminuye la rotación (desplazamiento) de los colaboradores.
- Aumenta la fidelidad de los colaboradores con la empresa.

#### **1.4 Análisis de las necesidades de capacitación.**

Para saber dónde realmente se necesita capacitar y a quiénes capacitar es necesario hacer un análisis para determinar los mejores pasos a implementar para que los mismo tengan el cambio de mejora que se busca.

Para Gary Dessler (2009, p.297) cita que las necesidades de capacitación depende de si capacita a empleados nuevos o a antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consisten en determinar lo que

entraña el puesto y dividirlos en subtarear y para los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. Por ejemplo es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son claros o la persona no se siente motivada.

Por otro lado para Idalberto Chiavenato (2007, p.393) el análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un *análisis de la fuerza de trabajo*; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

Como podemos ver ambos términos de cada uno difiere en el punto de vista sobre cómo debe analizarse la capacitación y el sentido de este análisis, pero a la hora de hacer este análisis ambos son importantes a tomar en cuenta porque hay que determinar si se cuenta con los medios para esta ser implementada, determinar si los colaboradores cuentan con lo requerido para desempeñar el puesto, determinar si la capacitación realmente es la vía para solucionar la problemática existente consensuando si el colaborador se siente motivado, si esa informaciones llegan de la manera correcta, en fin, existen numerosas razones para analizar un proceso de capacitación a la hora de implementarla y escudriñar el problema que está causando a la organización.

### **1.5 Análisis de las operaciones y tareas.**

Idalberto Chiavenato (2007, p.394) sostiene que es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección *de las necesidades de capacitación*; es decir, *el análisis se efectúa a nivel de puesto* y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la *capacitación* también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

Por otro lado para Gary Dessler (2009, p.298) es el estudio detallado para determinar cuáles son las habilidades específicas. También es posible conocer los requerimientos de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al efectuar el trabajo y al cuestionar a los empleados actuales y a sus supervisores.

Podemos decir entonces que analizando el puesto en sí, las tareas que desempeña se determina qué realmente se debe de estructural y los pasos para capacitar esa área, si realmente está funcionando cómo se está capacitando, si debe de reestructurarse esta capacitación.

### **1.6 Análisis del desempeño.**

El análisis de desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio. (Gary Dessler, 2009, p.298).

Hay varios métodos para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales:

- Las evaluaciones de desempeño.
- Los datos de desempeño relacionados con el puesto.
- La observación de los supervisores.
- Las encuestas de actitudes.
- Los resultados del centro de evaluación.
- La evaluación de aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia.

### **1.7 Evaluación del desempeño.**

Scott A. Snell, George W. Bohlander (2013, p.347) la evaluación del desempeño es una parte importante de los sistemas de administración de desempeño, es el resultado de un proceso en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué.

Para Jorge Alejandro Sánchez Henríquez (2011, p.75) expresa que para nadie es un secreto que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, según como ellos se desempeñen y si son o no capaces de agregar valor, esto es hoy en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro.

Por tal razón determinar su desempeño influyen en gran manera el desarrollo y productividad de la empresa, influye en el servicio ofrecido. Nos orienta y nos sirve de guía para detectar que hay que mejorar y sus razones, si necesita ser capacitado y qué capacitación realmente debe de implementarse.

## **5.2 Marco Conceptual.**

**Administración del desempeño:** Es la adopción de un método integrado y orientado a metas para asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados. (Gary Dessler, 2009, p.294).

**Análisis del desempeño.** El análisis de desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio. (Gary Dessler, 2009, p.298).

**Capacitación:** La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio al cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Idalberto Chiavenato, 2007, p.386).

**Evaluación del desempeño.** La evaluación del desempeño es una parte importante de los sistemas de administración de desempeño, es el resultado de un proceso en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué. (Scott A. Snell, George W. Bohlander, 2013, p.347).

**Objetivo general de la capacitación:** Es la vía de conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica. (Joaquín Rodríguez Valencia, 2007, p.249).

**Programas de capacitación y desarrollo.** Es la base que 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 con futuras responsabilidades. (William B, Werther, Keith Davis, 2008, p.252).

## **6. Aspectos Metodológicos.**

### **Métodos y técnicas.**

**Estudio Exploratorio:** Debido a que se busca familiarizarse con el objeto que se investiga para luego obtener mayor profundidad. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con nivel de profundidad.

Lo que se quiere y se busca con esto es familiarizarse con el tema novedoso y escasamente estudiado en la República Dominicana, determinando en la empresa los antecedentes de este tema a tratar.

### **Los métodos con los que se busca abordar la investigación son:**

**Método de Análisis:** Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Con este proceso se identifica y determina las características reales que aborda el tema y la situación actual.

Con este se puede establecer el origen y analizar los antecedentes de la capacitación, las causas que de su buen funcionamiento o no. A la vez se determina si la capacitación en esa empresa está funcionando para el desempeño de los colaboradores, la fidelidad y para el desplazamiento.

**Método Deductivo:** Proceso de conocimiento que se inicia con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Con este se busca descubrir las consecuencias que existen a partir de los principios ya conocidos, es decir, según la capacitación que se está dando determinar si existen causas que están afectando.

**Método Descriptivo:** Proceso para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Busca describir situaciones y generalmente se realiza el estudio a través de encuestas.

Con este se puede obtener informaciones por medio de los colaboradores.

#### **Técnicas:**

- **Entrevista** de preguntas abiertas a integrantes de la organización. Se determina el grado de satisfacción que existe en los colaboradores en cuanto a la capacitación, conocimiento del puesto, grado de satisfacción con la empresa y verificar la manera de parte de Recursos Humanos para un mejor desarrollo de esta.
- **Cuestionario** para determinar el grado de satisfacción que existe en los colaboradores en cuanto a la Capacitación y verificar la manera de parte de Recursos Humanos para un mejor desarrollo de lo que se requiere tratar y si está desarrollándose acorde con el ambiente.
- **Criterio de expertos** para obtener informaciones acerca del programa de capacitación.

## **7. Tabla de Contenido.**

### **Capítulo I**

Capacitación y Desempeño en el desarrollo de la Empresa.

Objetivo: Mejorar la capacitación en el desempeño de los colaboradores y los beneficios que atrae a la empresa.

1.1 Capacitación.

1.2 Objetivos de la capacitación.

1.2.1 Objetivo general de la capacitación

1.2.2 Objetivos particulares de la capacitación

1.3 Beneficios de los Programas de Capacitación y Desarrollo.

1.3.1 A las personas individualmente los ayuda

1.3.2 A la organización ayuda

1.4 Análisis de las necesidades de capacitación.

1.6 Análisis del desempeño.

1.5 Análisis de las operaciones y tareas.

1.7 Evaluación del desempeño.

1.8 Gestión por desempeño

### **Capítulo II**

La Fidelización y beneficios de esta a la empresa.

Objetivo: Determinar qué tan comprometidos se sienten los colaboradores en la empresa y cómo esto beneficia a la empresa.

2.1 Importancia de la fidelización

2.2 Beneficios de la fidelización

### **Capítulo III**

El Desplazamiento y cómo repercute en la empresa y el clima laboral.

Objetivo: Determinar cómo la empresa transfiere, promociona y mueve internamente a sus colaboradores y cómo esto incide en el desempeño de los colaboradores y los beneficios arrojados a la empresa.

3.1 Desplazamiento en la empresa.

3.2 Desplazamiento y clima laboral.

## 8. Bibliografía Preliminar.

Gary Dessler (2009), *Administración de Recursos Humanos* (decimoprimer edición). Prentice Hall Pearson.

Idalberto Chiavenato (2007), *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8va ed.). Mc Graw Hill Education. México.

Joaquín Rodríguez Valencia, (2007) *Administración moderna de personal* (7ma ed.). CENGAGE Learning Editores, S.A. México.

John W. Newstrom (2007), *Dirección: Gestión para lograr resultados* (9na ed.). Mc Graw Hill Education. México.

*Reglamento Monografía de Especialización y Tesis de Maestría Escuela de Graduados.*

Scott Snell/George Bohlander (2013), *Administración de Recursos Humanos* (16ª ed.). CENGAGE Learning Editores, S.A. México.

William B. Werther, Jr., D. (2008), *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (6ta ed.). Mc Graw Hill Education. México.

## ANEXO 2. Técnicas de recolección de información (Entrevistas y encuestas).



### Encuesta



**Sexo:** F M    **Tiempo en la empresa** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_    **Fecha:** \_\_\_\_\_

Con esta encuesta pretendemos identificar el rendimiento de los programas de capacitación y desarrollo profesional en la organización, con el objetivo de proponer estrategias de mejora y eficientización de los mismos. Todas las informaciones suministradas serán de carácter confidencial.

### Preguntas sobre Desempeño

No.	Preguntas	Escala de valoración	
		Si	No
1	Recibe usted Capacitación?		
2	Subrayar que tipo: curso, taller, diplomado grado, postgrado, maestría		
3	La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su desempeño en el trabajo (indique del 1 al 5, entendiendo el cinco como mayor)		
4	Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones?		
5	Después de ser capacitado, se le reconoce por su desempeño?		
6	Ha recibido algún programa de desarrollo profesional?		
7	El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades?		
8	Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la capacitación?		

### Preguntas sobre Fidelización

**1. ¿Recomendaría la empresa (productos y servicios) de forma confiable?**

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**2. ¿Se siente satisfecho con sus condiciones de trabajo: salario, beneficios, horario, evaluaciones, etc? En caso de que no, ¿Por qué sigue formando parte de la organización?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Justificación \_\_\_\_\_



## Encuesta



**3. ¿Qué es lo que más valora de la empresa? Ponderar del 1 al 8, siendo el 8 lo que más valora. (Los números no se pueden repetir)**

- \_\_\_\_\_ Beneficios
- \_\_\_\_\_ Salario
- \_\_\_\_\_ Capacitación
- \_\_\_\_\_ Clima laboral
- \_\_\_\_\_ Condiciones de trabajo
- \_\_\_\_\_ Seguridad
- \_\_\_\_\_ Planes de desarrollo
- \_\_\_\_\_ Calidad de los productos y servicios

**4. Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿qué haría?**

- \_\_\_\_\_ Renuncio a la empresa
- \_\_\_\_\_ Rechazo la oferta
- \_\_\_\_\_ Le informo a mi líder con el fin de que me haga una contraoferta

**5. ¿Siente que la empresa de alguna manera le ayuda a cumplir sus objetivos profesionales y personales?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### Preguntas sobre Desplazamiento

No.	Preguntas	Si	No	Observación
1	¿Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición?			
2	¿Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones?			
3	¿Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales?			
4	¿Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno?			
5	¿Ha sido usted considerado en el algún proceso de selección interno?			
6	¿Considera oportunas las acciones que se toman después de recibir la capacitación?			

**Gracias por su colaboración.**

## Entrevista

¿Cuántos colaboradores han sido capacitados en el 2016?

¿Se capacita en base a que los colaboradores puedan ser promovidos dentro de la empresa?

¿La capacitación impartidas han incidido en el desempeño de los colaboradores y si realmente esto ha aportado una mayor productividad en la empresa?

¿Las capacitaciones permiten que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa?

¿Las capacitaciones que se imparten afecta o aporta al clima laboral?

¿La capacitación cumple con los objetivos deseados?

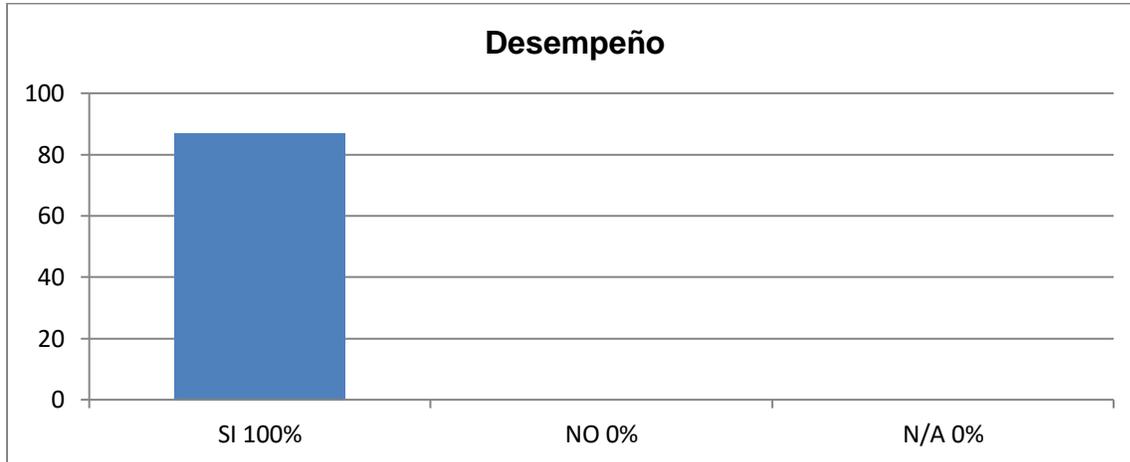
¿Se capacita por capacitar o porque realmente se necesita?

¿La capacitación afecta al presupuesto y si realmente pueden ser aplicada según al presupuesto?

### ANEXO 3. Gráficos resultados encuestas.

Gráfica 1

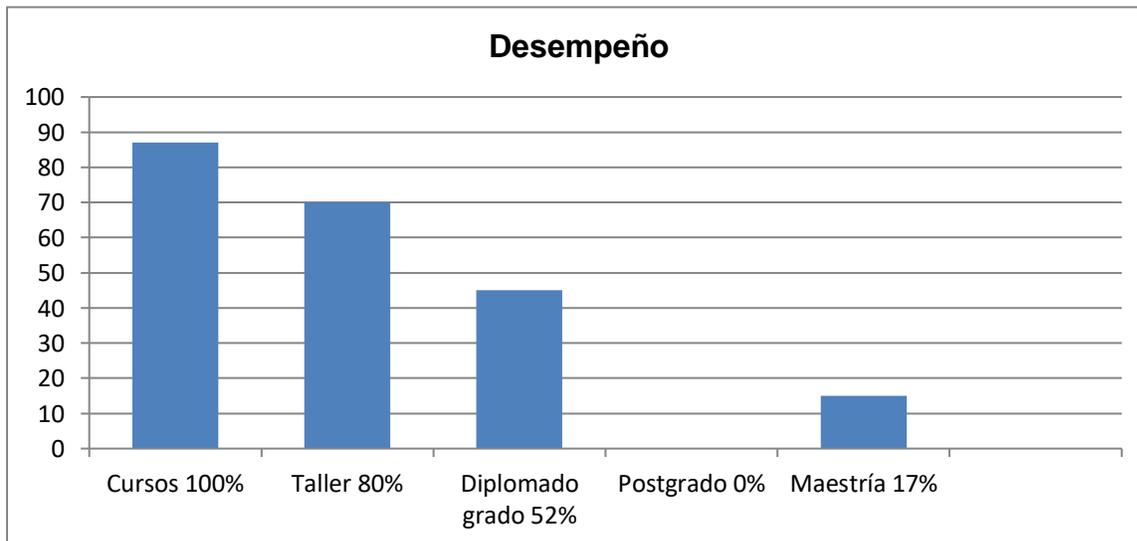
¿Recibe usted capacitación?



Se tomó una muestra de 87 colaboradores de 153 que laboran en la institución (equivalentes al 57%) para la realización de esta encuesta, donde el 100% (87 personas) dijeron decir sí a que reciben capacitación. Aquí podemos observar que todos reciben capacitación, la empresa capacita a todo su personal.

Gráfica 2

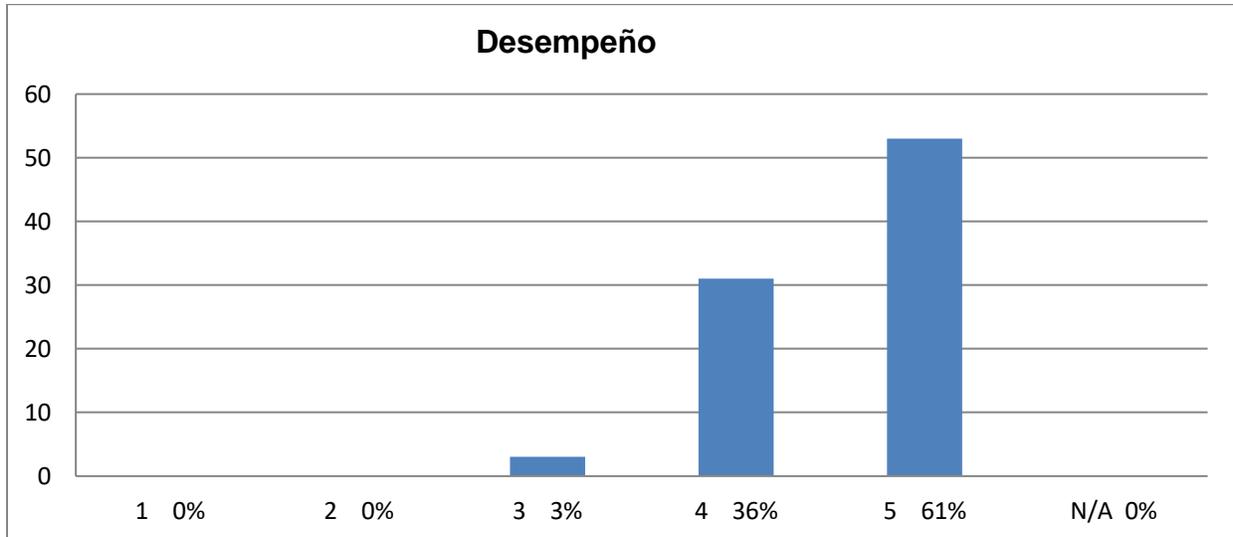
Subrayar qué tipo: cursos, taller, diplomado grado, postgrado, maestría



Detalle de las capacitaciones impartidas a los colaboradores por parte de la empresa, lo que muestra que el 100% de los encuestados reciben cursos como capacitación, el 80% seleccionó que reciben talleres, el 25% diplomado grado, mientras que ninguno de los encuestados dijo recibir postgrado y el 17% seleccionó maestría que han recibido como capacitación.

### Gráfica 3

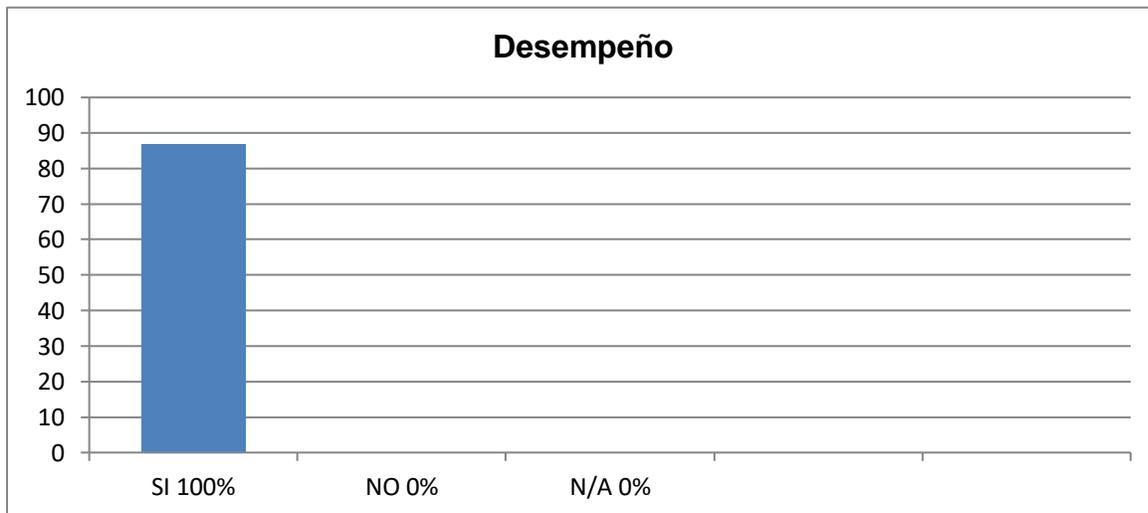
La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su desempeño en el trabajo(indique del 1 al 5, entendiendo el cinco como mayor)



Se tomó una muestra de 87 colaboradores de 153 que laboran en la institución (equivalentes al 57%) para la realización de esta encuesta, donde se interpreta que la capacitación que han recibido le ha ayudado a su desempeño en la empresa donde tiene un mayor porcentaje en la escala el 5 con un 61%, lo que le sigue el 4 con un 36%, el 3 con un 3%, mientras que el 1 y el 2 no fueron seleccionados.

### Gráfica 4

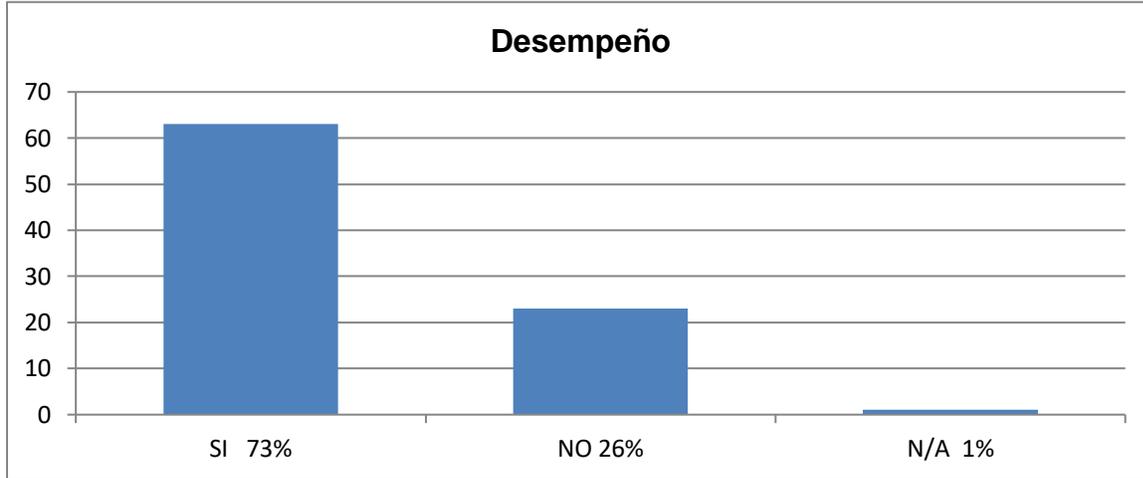
¿Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones?



El total de todos los encuestados los cuales fueron 87, todos con el 100% de la población dijeron sentirse más seguros de tomar decisiones al ser capacitados.

### Gráfica 5

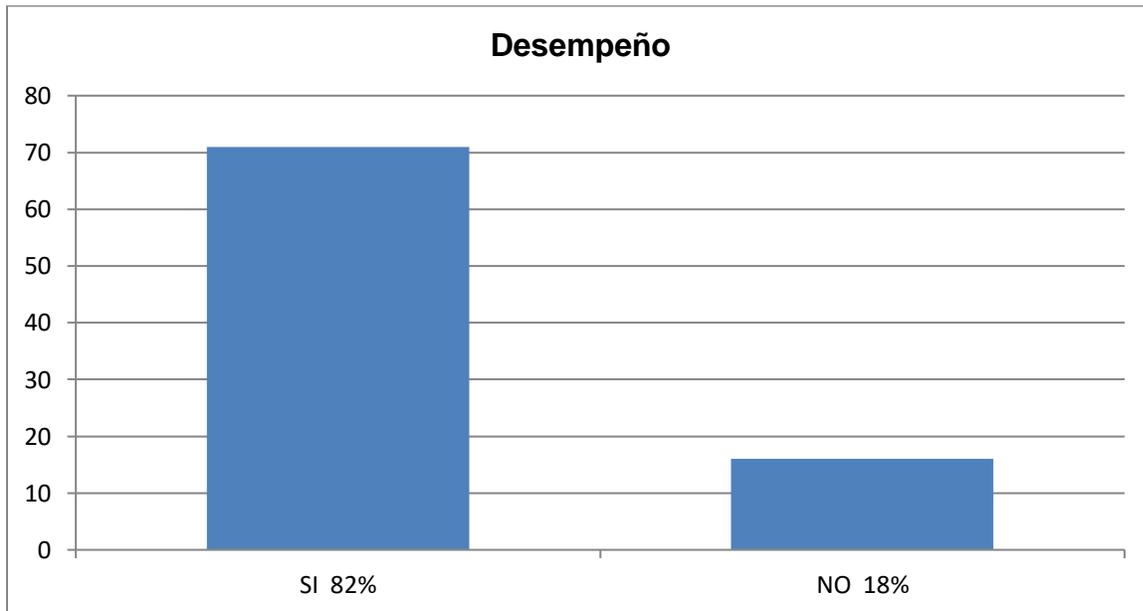
¿Después de ser capacitado se le reconoce por su desempeño?



El 73% (63 personas) dijeron que sí se le reconoce por su desempeño después de haber sido capacitados, mientras que el 26% (23 personas) dijeron que no se le reconoce por su desempeño después de ser capacitados y por último hubo un porcentaje de 1% (una persona) que no contestaron a esta pregunta.

### Gráfica 6

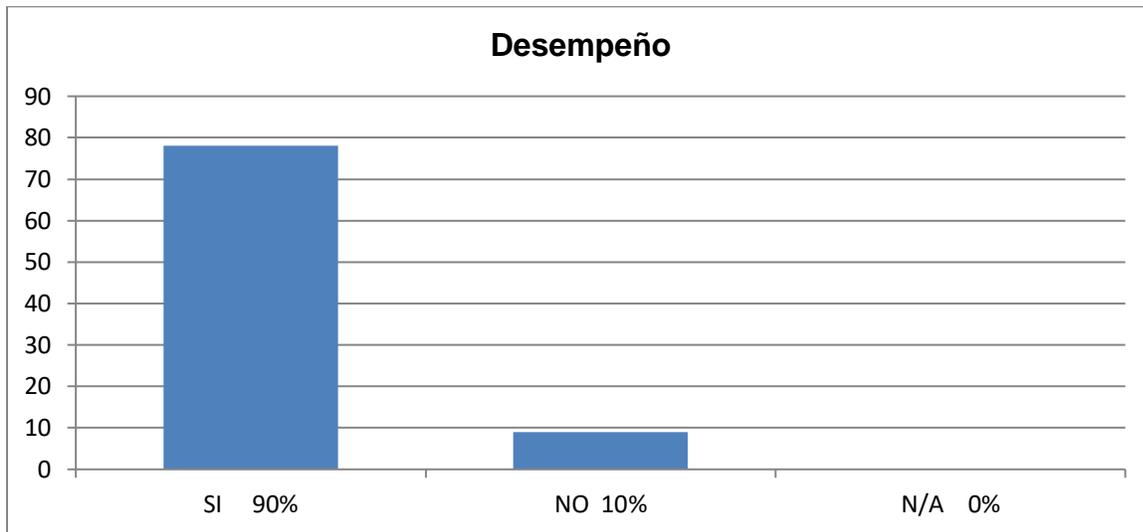
¿Has recibido algún programa de desarrollo profesional?



El 82% (71 personas) dijeron que sí han recibido un programa de desarrollo profesional, mientras que el 18% (16 personas) dijeron que no han recibido un programa de desarrollo profesional.

### Gráfica 7

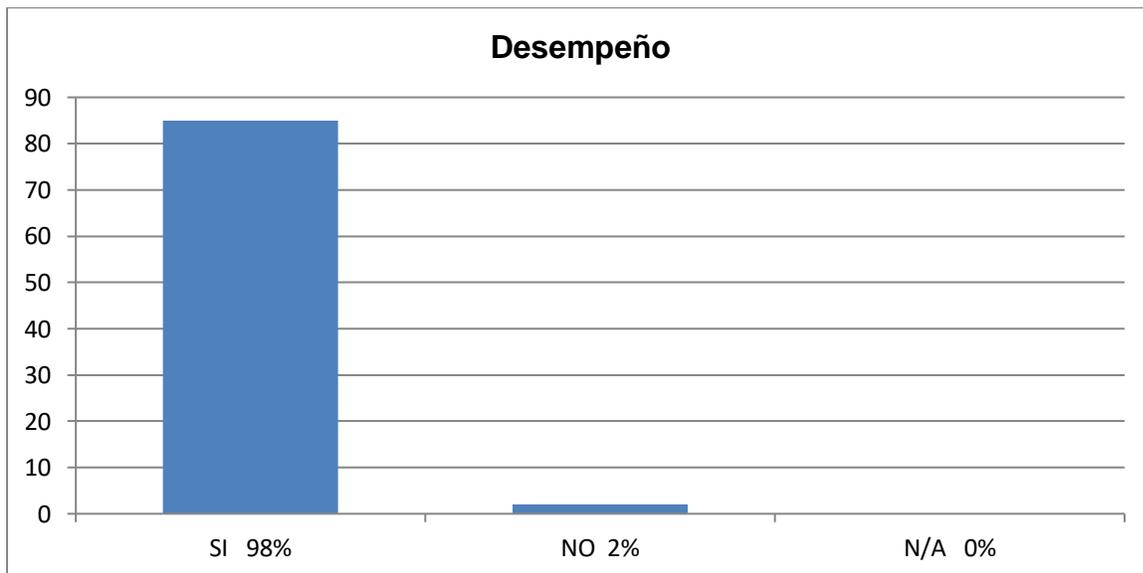
¿El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades?



Para el 90% de los encuestados (78 personas) el programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades y el 10% (9 personas) dijeron no, ya que para ellos no ha sido efectivo el programa de desarrollo profesional a sus necesidades.

### Gráfica 8

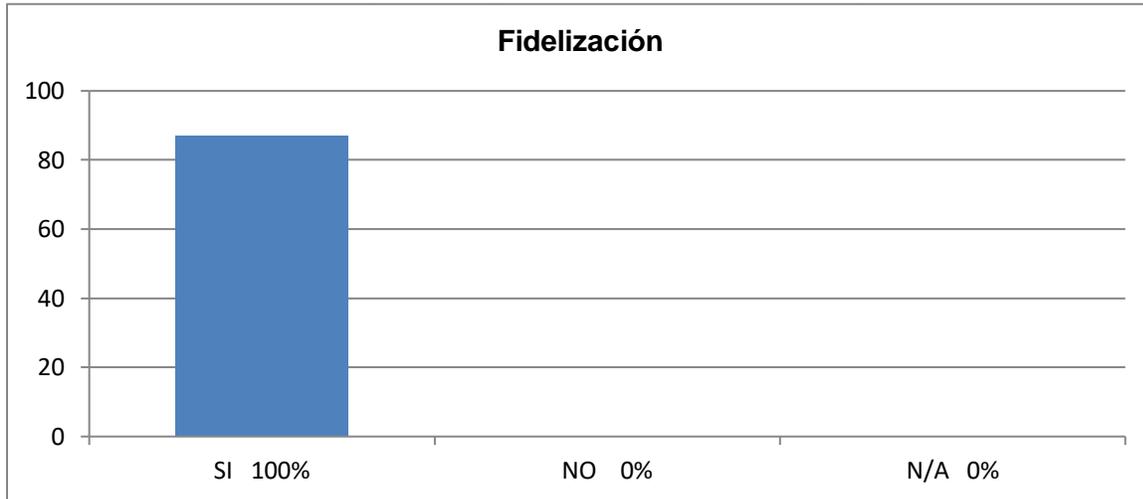
¿Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la capacitación?



El 98% (85 personas) de los encuestados han obtenidos logros atribuidos a la capacitación que han recibido y el 2% (2 personas) no han obtenidos logros atribuidos directamente a la capacitación que han recibido.

### Gráfica 9

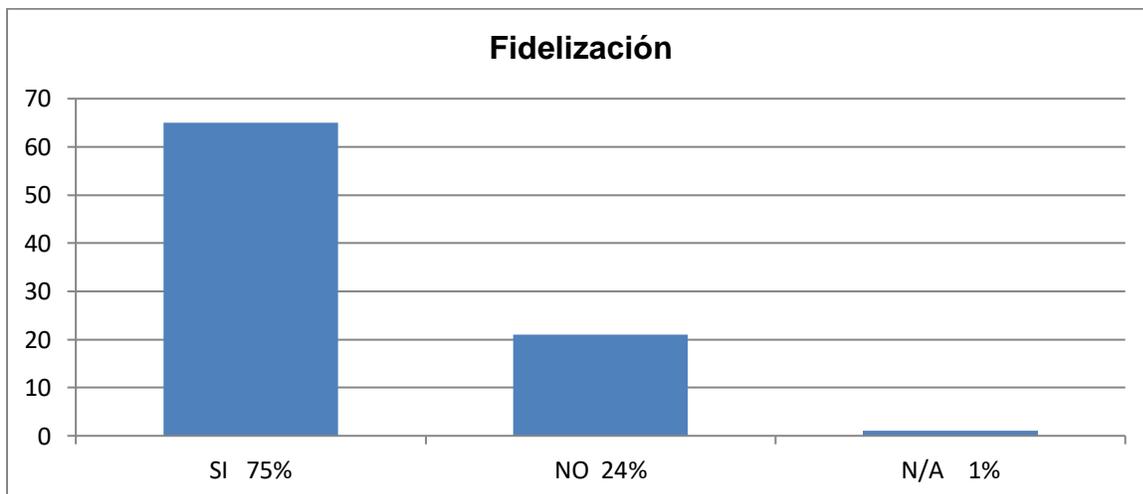
**¿Recomendaría la empresa (productos y servicios) de forma confiable?**



Esta gráfica nos muestra que todos los encuestados recomienda el producto y servicio de la empresa de forma confiable.

### Gráfica 10

**¿Se siente satisfecho con sus condiciones de trabajo: salario, beneficios, horarios, evaluaciones, etc.? En caso de que no, ¿por qué sigue formando parte de la organización?**



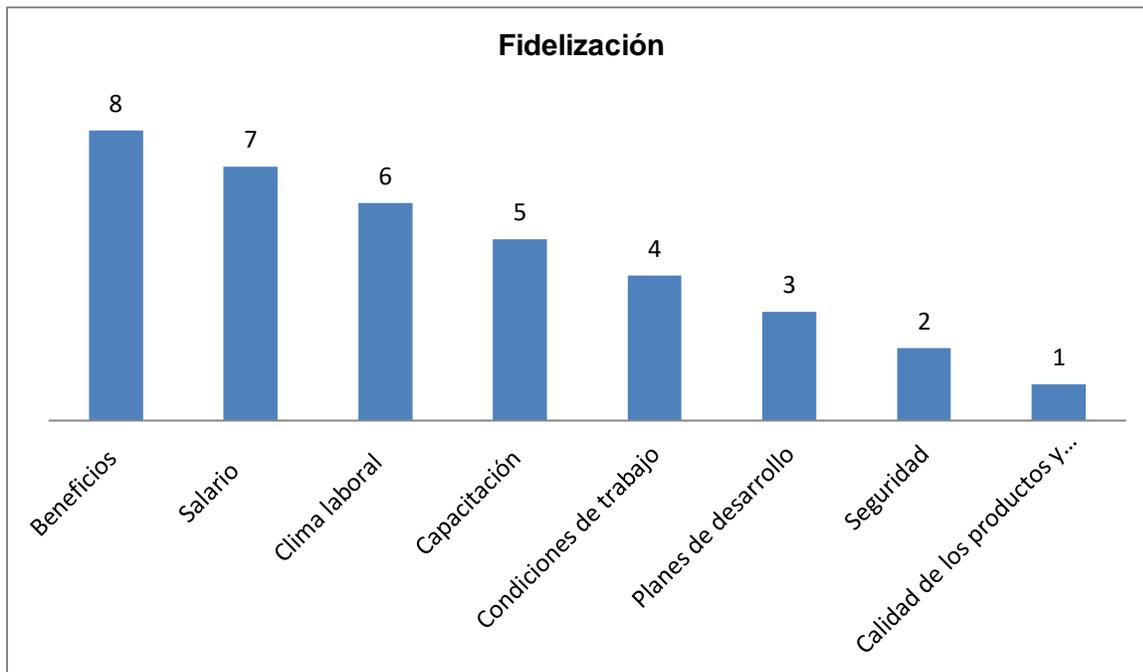
El 75% (65 personas) de los colaboradores se sienten satisfechos con la condiciones laborales que ofrece el trabajo mientras que 24% (21 personas) no se sienten satisfechos y el 1% (1 personas) no contestó a esta pregunta.

## JUSTIFICACIÓN:

- Entiendo que mi capacidad y desempeño de trabajo no está acorde con el salario.
- El salario es poco para la cantidad y responsabilidad del puesto.
- Porque los trabajos están difícil de conseguir.
- Temor a dejarlo sin tener otro.
- Mucha responsabilidad para el sueldo.
- Debería ganar más.
- Me gustaría otra posición.

## Gráfica 11

**¿Qué es lo que más valora de la empresa? Ponderar del 1 al 8, siendo el 8 lo que más valora. (Los números no se pueden repetir).**



Ponderando los diferentes factores en valoración del uno al ocho un 8 de los encuestados consideran que los beneficios es lo que da más valor a la empresa, siguiendo de este el salario con un 7, mientras que el clima laboral con un 6, donde le sigue la capacitación con un 5, las condiciones de trabajo con un 4, los planes de desarrollo con un 3, la seguridad con un 2 y la calidad de los productos y servicios en último renglón con un 1.

### Gráfica 12

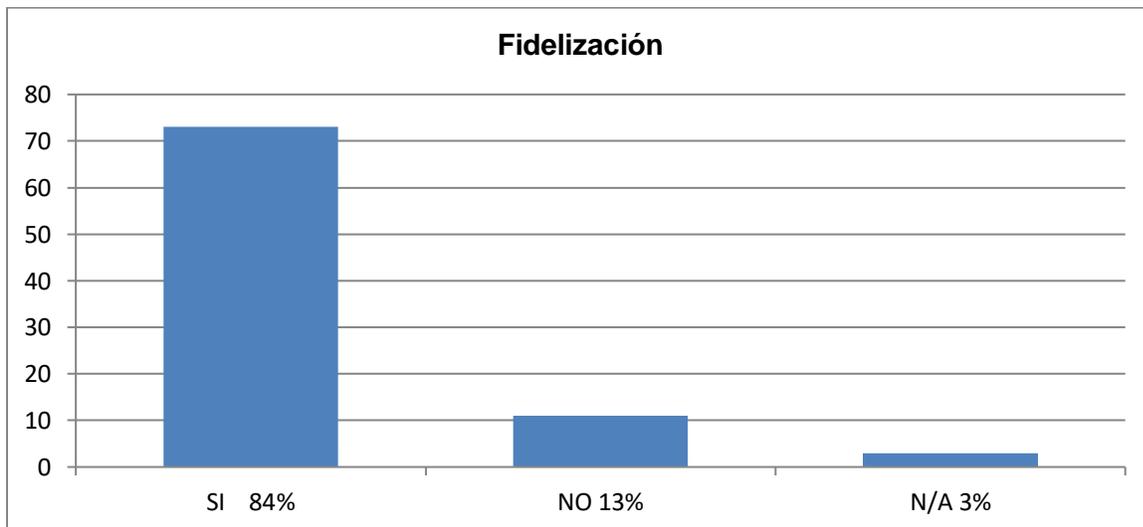
**Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿qué haría?**



Si los colaboradores recibieran una oferta externa el 6% (5 personas) de ellos renunciarían a la empresa, el 14% (12 personas) rechazarían la oferta y el 79% (69 personas) le informarían a su líder con la finalidad que le hagan una contraoferta, mientras que el 1% (1 persona) no respondió a esta pregunta.

### Gráfica 13

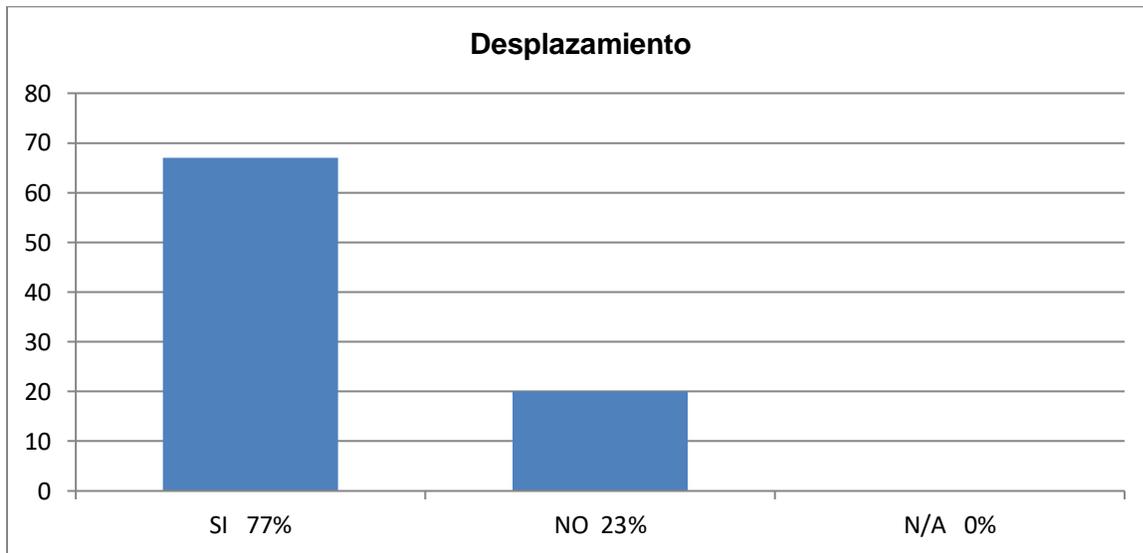
**¿Siente que la empresa de alguna manera le ayuda a cumplir sus objetivos profesionales y personales?**



Los colaboradores dijeron que si sienten que la empresa de alguna manera le ayuda a cumplir sus objetivos profesionales y personales con un 84% (73 personas), el 13% (11 personas) dijeron no y el 3% (3 personas) no completaron esta pregunta.

### Gráfica 14

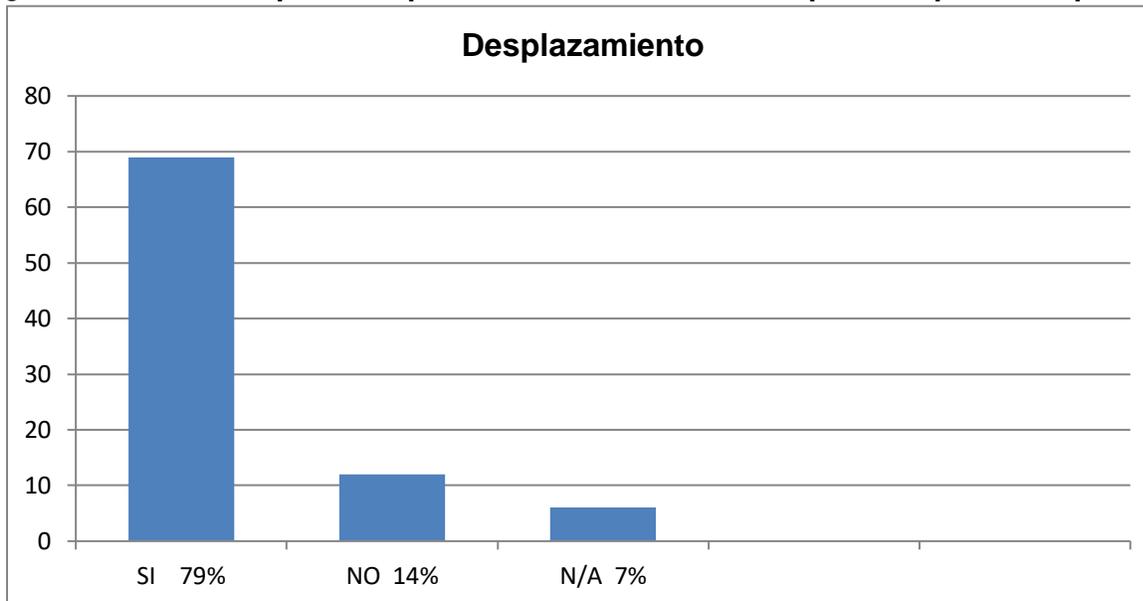
¿Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición?



Para el 77% (67 personas) de los colaboradores encuestados las capacitaciones si le han permitido escalar de posición mientras que el 23% (20 personas) las capacitaciones no le han permitido escalar de posición.

### Gráfica 15

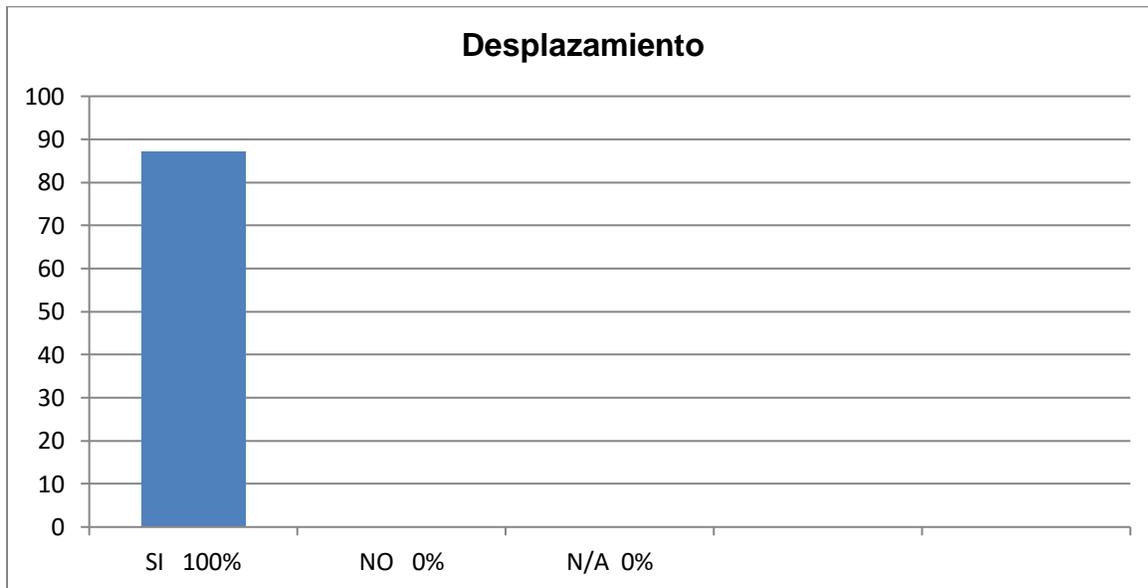
¿Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones?



El 79% (69 personas) de las personas encuestadas consideran que la empresa lo están desarrollando para ocupar otras posiciones, el 14% (12 personas) no consideran que se le está desarrollando para otras posiciones y el 7% (6 personas) no contestaron a esta pregunta.

**Gráfica 16**

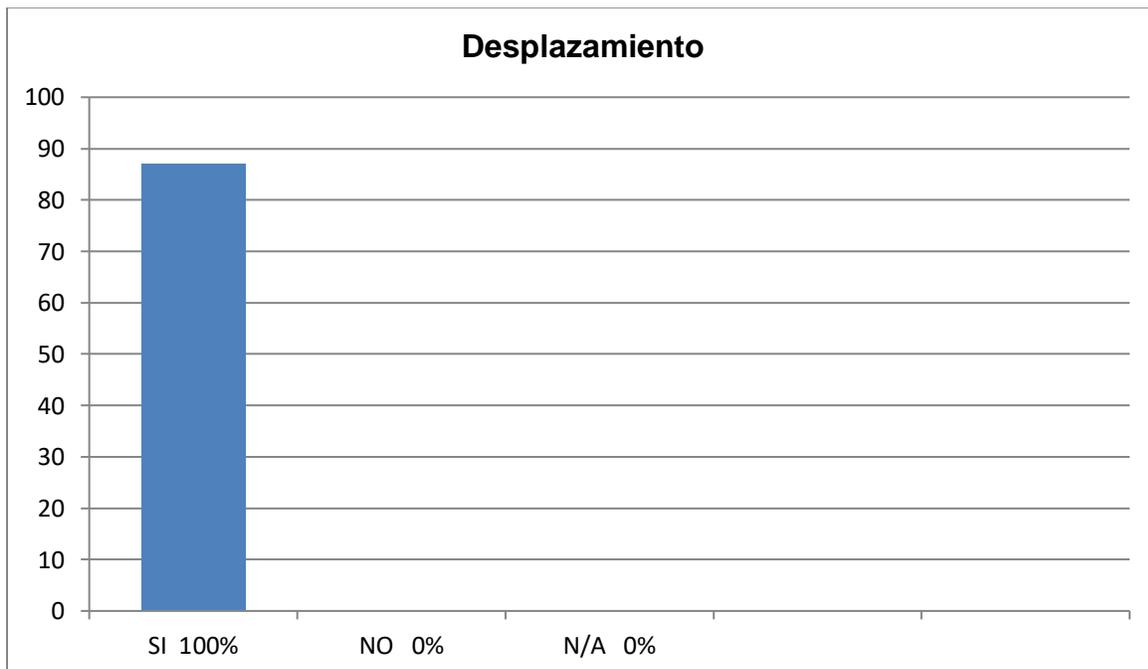
**¿Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales?**



El 100% (87 personas) de todos los encuestados respondieron que en sus puestos de trabajo si le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales.

**Gráfica 17**

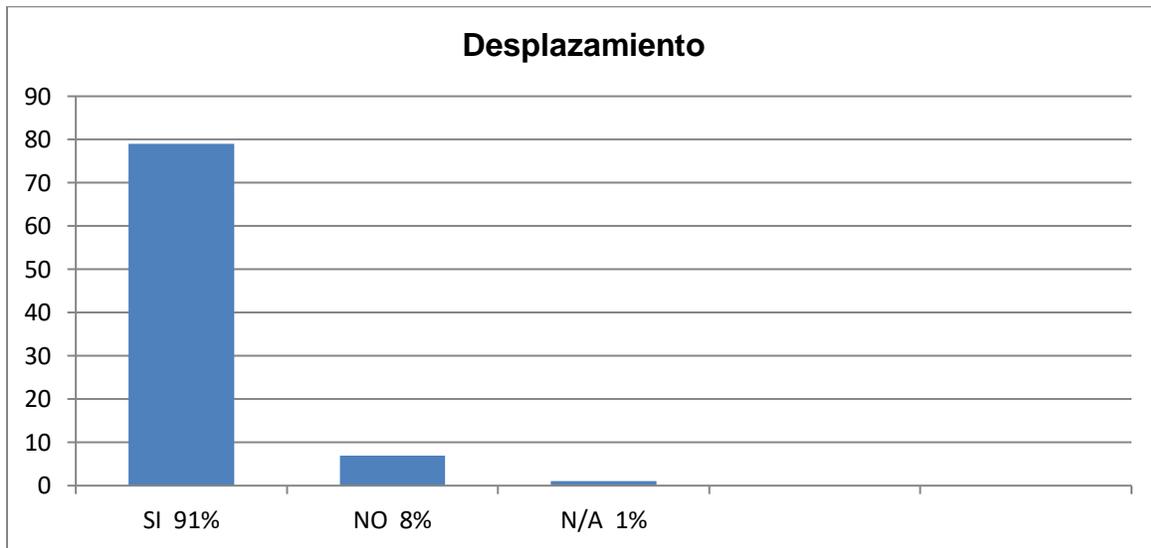
**¿Cuándo surge una vacante, la empresa toma en cuenta el talento interno?**



Para el 100% (87 personas) de los colaboradores consideran que cuando surge una vacante en la empresa, esta lo toma en cuenta.

### Gráfica 18

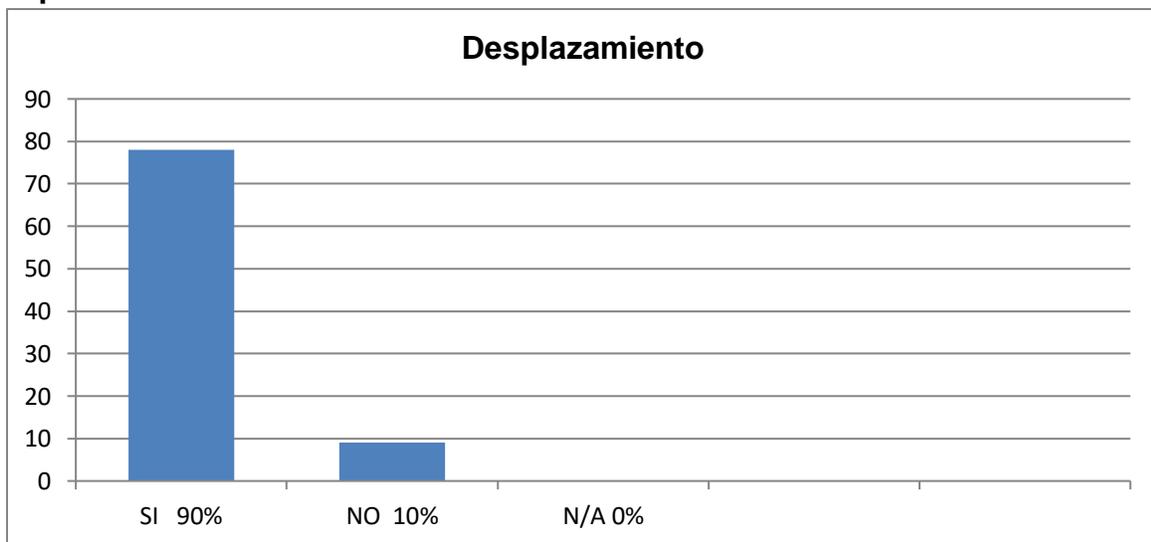
**¿Ha sido usted considerado en algún proceso de selección interno?**



El 91% (79 personas) si han sido considerados en algún proceso de selección interna, mientras que el 8% (7 personas) no han sido considerados en este proceso y el 1% (1 persona) no respondió a la misma.

### Gráfica 19

**¿Considera oportunas las acciones que se toman después de recibir la capacitación?**



El 90% (78 personas) si consideran oportunas las acciones que se toman después de recibir la capacitación, mientras que el 10% (9 personas) no lo consideran así.

