



Trabajo Final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Título:

**“Análisis de la Efectividad del Programas de
Capacitación y Desarrollo del Personal en la Empresa
Cooperativa de Maestros 2016. Versus Desempeño,
Fidelización y Desplazamiento”**

Sustentante:

Lourdes J. Minaya García

Matricula:

2014-2053

Asesora:

Dra. Ada Bazil

**Santo Domingo, D. N., República Dominicana
Agosto, 2016**

RESUMEN

En el presente estudio de investigación se determina el efecto que genera el programa de capacitación y desarrollo en el Desempeño, la Fidelización y Desplazamiento de una empresa cooperativa durante el 2016, dentro del ámbito de la toma de decisiones y las mejores prácticas en la evaluación de los procesos de Capacitación y Desarrollo. Se define el rol que juegan el comportamiento y actitudes de los colaboradores en la relación Capacitación-Desempeño-Fidelización-Desplazamiento. Se analizaron las influencias que tiene el programa de capacitación y desarrollo en relación con los logros obtenidos, tanto personales como institucionales. Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación se utilizó el método analítico y la técnica de encuesta. Finalmente, se evidenció en los resultados obtenidos que la capacitación en la organización crea un impacto distintivo entre los colaboradores y su influencia positiva después de ser capacitados. También se identificó entre los beneficios que adquirir nuevos conocimientos mejoran la calidad de su desempeño y el clima laboral en la institución. Palabra clave: Capacitación, Desarrollo, Desempeño, Fidelización y Desplazamiento.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme culminar este reto y guiarme en cada uno de mis pasos en esta investigación.

A mis hijos por darme soporte, comprensión y motivarme constantemente.

A la Dra. Ada Bazil, por sus consejos oportunos, dedicación y revisiones realizadas para lograr un buen trabajo.

A mi empresa cooperativa que me permitió realizar este proyecto de investigación.

Gracias a mis compañeras por ser un gran equipo.

LOURDES MINAYA

ÍNDICE

RESUMEN.....	II
AGRADECIMIENTO	III
INTRODUCCION.....	1

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO

1.1 Aspectos generales Cooperativa de Maestros	3
1.2 Programa de Capacitación y Desarrollo.	5
1.2.1 Proceso de Capacitación y Desarrollo	6
1.2.2 Diagnóstico	6
1.2.3 Programación	7
1.2.4 Ejecución	7
1.2.5 Evaluación	8
1.2.6 Criterios de Evaluación	8
1.3 Efectividad del Programa de Capacitación y Desarrollo	8
1.3.1 Capacitación	9
1.3.2 Desarrollo	10
1.3.3 Desempeño Laboral	10
1.3.4 Fidelización.....	10
1.3.5 Desplazamiento	10
1.3.6 Evaluación	11

CAPÍTULO II.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Diseño de Técnica para la Recolección de Datos	13
2.2 Descripción de la Técnica.....	13
2.3 Procedimientos para Validación de la técnica por Experto y Grupo Focal.....	14
2.4 Universo y Muestra seleccionada	14
2.5 Levantamiento y Tabulación de los resultados	15

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Presentación y Análisis de los Resultados Obtenidos	16
---	----

CONCLUSIONES.....	38
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	45
------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	46
--------------------------	-----------

ANEXOS

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla y Figura No. 1	Género	17
Tabla y Figura No. 2	Tiempo en la Empresa	18
Tabla y Figura No. 3	¿Recibe usted Capacitación?	19
Tabla y Figura No. 4	Capacitación Recibida	20
Tabla y Figura No. 5	Mejora del desempeño en el trabajo	21
Tabla y Figura No. 6	¿Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones?	22
Tabla y Figura No. 7	¿Después de ser capacitado, se le reconoce su desempeño?	23
Tabla y Figura No. 8	¿Ha recibido algún programa de desarrollo profesional?	24
Tabla y Figura No. 9	¿El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades?	25
Tabla y Figura No. 10	¿Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la capacitación?	26
Tabla y Figura No. 11	¿Recomendaría la empresa (productos/servicios) de forma confiable?	27
Tabla y Figura No. 12	¿Se siente satisfecha con sus condiciones de trabajo?	28
Tabla y Figura No. 13	¿Qué es lo que más valora de la empresa?	29
Tabla y Figura No. 14	Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿Qué haría?	30
Tabla y Figura No. 15	¿Siente que la empresa de alguna manera le ayuda a cumplir con sus objetivos profesionales y personales?	31
Tabla y Figura No. 16	¿Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición?	32
Tabla y Figura No. 17	¿Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones?	33
Tabla y Figura No. 18	¿Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales?	34
Tabla y Figura No. 19	¿Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno?	35
Tabla y Figura No. 20	¿Ha sido usted considerado en algún proceso de selección interno?	36
Tabla y Figura No. 21	¿Considera oportunas las acciones que se toman después de recibir la capacitación?	37

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones tienen exigencias más competitivas y globalizadas, relacionadas con los cambios en sus procesos y avances tecnológicos, es por ello, que la capacitación tiene una gran importancia en el desarrollo de las habilidades que permiten fortalecer el capital intelectual.

Toda actividad de formación o capacitación su objetivo principal es desarrollar las habilidades del empleado y llevar planes estratégicos para cumplir sus objetivos. Los colaboradores son los responsables de la productividad y sirven de apoyo a la organización de forma eficiente.

El enfoque de este estudio se refiere a la efectividad de los resultados del programa de capacitación y desarrollo implementado en una empresa cooperativa, 2016 en relación con el desempeño, la fidelización y el desplazamiento.

El colaborador necesita motivación y nuevos desafíos que lo mantenga interesado en su puesto de trabajo y una buena satisfacción laboral que permita retener el talento idóneo.

Esta investigación se sustenta en los resultados de un análisis de la efectividad del programa de capacitación y desarrollo, donde se utilizó la encuesta y análisis de contenido.

El estudio de investigación está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, se refiere al marco teórico donde se presenta el marco de referencia, teórico- conceptual del programa de capacitación y desarrollo.

Así como también, los aspectos institucionales de la empresa objeto de estudio.

En el capítulo II, trata del diseño de la técnica empleada para la recolección de los datos, descripción y procedimiento de validación de la técnica, el universo, muestra seleccionada y tabulación de los resultados.

En el capítulo III, se presenta el análisis y los resultados obtenidos, de acuerdo a los objetivos planteados.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, las recomendaciones, las fuentes bibliográficas que sirvieron de base teórica al estudio de investigación y sus respectivos anexos.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO

En este acápite presentamos la información sobre la Cooperativa de Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros, quienes brindaron su colaboración para aplicar a su talento humano los instrumentos que nos permitirán determinar la efectividad del programa de capacitación.

1.1 Aspectos Generales Cooperativa de Maestros

La Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros, Inc. (COOPNAMA), es una empresa de servicios, de carácter social y económico, que promueve y fomenta el cooperativismo, la solidaridad y la cooperación. Funciona al amparo de la Ley 127 de fecha 27 de enero de 1964 que rige el movimiento cooperativo dominicano.

En principio surgió para ofrecer servicios de ahorros y créditos exclusivamente a los maestros del sector oficial, pero luego la asamblea general decide abrir sus puertas a todo el personal del Ministerio de Educación (MINERD) y a las instituciones afines tales como: Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), Consejo Nacional para la Niñez (CONANI), pensionados del Sector Educativo, Ministerio de Cultura (MiCultura), Departamento de Atención a la Primera Infancia (DAPI) y a sus propios empleados.

El 6 de marzo de 1971, se celebró la Asamblea General Constituyente de la Cooperativa Nacional de Ahorros y Crédito de los Maestros, a la cual asistieron 64 delegados de 32 distritos cooperativos, en representación de 1,200 socios que en esa fecha conformaban nuestra membrecía a nivel nacional. En 1978 en la VII Asamblea General de Delegados adopta una resolución que la convierte en Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Maestros, Inc.

Su oficina principal se encuentra en el Distrito Nacional y 15 Oficinas Regionales distribuidas en todo el país.

Misión

La Cooperativa de Maestros, tiene la misión de maximizar el nivel de vida de los socios y socias, otorgando servicios educativos, financieros, turísticos y enseres del hogar a tasas y precios competitivos; para satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus expectativas, cuidando la rentabilidad, el clima laboral y los acuerdos interinstitucionales, manteniendo una relación armoniosa con los grupos de interés del sistema de gestión de calidad.

Visión

Coopnama tiene la visión de ser la cooperativa de servicios más competitiva del país y la región, capaz de administrar con una perspectiva global e integradora en el corto y mediano plazo.

Valores

- Comunicación Permanente
- Solidaridad y Fraternidad
- Lealtad
- Justicia
- Compromiso
- Responsabilidad Social
- Transparencia

Política de Calidad

La Cooperativa de Maestros, dedica su esfuerzo a satisfacer plenamente las necesidades de los socios y socias de acuerdo a sus requerimientos, con un personal comprometido con el Sistema de Gestión de Calidad para mantener mejoras continuas en los servicios educativos, financieros, turísticos y enseres del hogar que les ofrece; cumpliendo con los siguientes principios:

- Principios universales del Cooperativismo (Libre Adhesión, Control Democrático, Participación Económica, Autonomía e Independencia, Educación, Entrenamiento e Información, de los socios y socias, Cooperación entre Cooperativas y Compromiso con la Comunidad)
- Responsabilidad de sus acciones y resultados
- Transparencia: efectividad y prudencia en la administración de los recursos encomendados.
- Fomento y reconocimiento de la lealtad, honestidad, iniciativa y creatividad entre los grupos de interés del Sistema de Gestión de Calidad.

Promoción permanente del trabajo en equipo para la toma de decisiones acertadas y obtener resultados eficientes y eficaces.

1.2 Programa de Capacitación y Desarrollo.

En la actualidad se le ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente: “Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización” (Mondy R., Noe R., Premeaux S., 1997, p. 14)

Lograr que los empleados se conecten con las políticas y las estrategias de la organización es un avance en el desarrollo de los recursos humanos, en la planeación y objetivación de los recursos físicos y materiales de manera que se produzcan efectos positivos en el corto y mediano plazo.

La identificación de esa necesidad hará que se pueda tener y conservar gente valiosa, y así se tendrá una ventaja competitiva que hará de la compañía exitosa, de manera que los asociados y empleados se sentirán recompensados.

Sólo si los empleados se sienten valorados, darán un servicio de calidad a los clientes, ya que suplir las necesidades de los clientes es esencial para todos los aspectos de una compañía.

Silíceo establece en su libro *Capacitación y Desarrollo de Personal* que la Capacitación: “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores” (Silíceo, A. 2001 p.26).

1.2.1 Proceso de Capacitación y Desarrollo

Según (Chiavenato, I., 1999): “Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos es darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos”. Para esto es necesario que las actividades de capacitación y desarrollo sean de manera sistemática y organizada siguiendo un proceso compuesto por 4 etapas:

1.2.2 Diagnóstico

En la etapa de diagnóstico se consideran los siguientes factores:

Planeación estratégica: muestra las estrategias en las que la organización pondrá énfasis en un tiempo determinado y los objetivos relacionados con cada una de ellas.

Planeación de personal: este debe ser revisado para tomar en cuenta las acciones de capacitación y desarrollo que están implicadas, la promoción de personal y sobre todo la vinculación de nuevo personal.

Perfiles de los cargos: usualmente se extraen de los análisis de cargos, son herramientas muy importantes para analizar los estados individuales en Materia de capacitación y desarrollo. Se trata de establecer si la acción es realmente necesaria para la persona.

Planes de carrera: implica acciones de capacitación para su desarrollo.

Análisis de resultados: al evaluar el desempeño del personal y el cumplimiento de objetivos, surge inevitablemente la necesidad de desarrollo del personal. Este análisis, permite establecer estadísticas organizacionales sobre debilidades detectadas en materia de capacitación técnica, humana, en informática, administrativa lo cual permite afinar el diagnóstico general.

Análisis de hechos: se trata del análisis de los hechos que serán de prioridad e implican necesidad de capacitación y desarrollo del personal.

1.2.3 Programación

En esta etapa se fijan los objetivos generales y particulares de las acciones incluidas por prioridad en el programa. Se determinan los medios y estrategias para lograr los objetivos y los perfiles de los participantes indicados para las acciones, además de la selección de los facilitadores. Se revisan recursos físicos y económicos y se consolida el programa de presupuesto, para finalmente establecer los indicadores de cumplimiento.

1.2.4 Ejecución

La etapa anterior concluye con un programa que debe ser aprobado por la alta gerencia y está listo para su ejecución. Llevarlo a cabo implicara afinación de detalles, por las variaciones imprevisibles. Proporcionar, motivar y comunicarse con los participantes para las acciones de capacitación y desarrollo.

Gestionar lo previsto en el programa, facilitar el apoyo didáctico requerido en lo pertinente a aulas, equipos, materiales, soporte técnico y la indispensable acción de un coordinador para asegurar que todo se desarrolle de acuerdo con lo programado.

1.2.5 Evaluación

Se trata de dar seguimiento al programa y acciones que aseguren que todo salga bien. Se evalúan los resultados de manera inmediata, es decir, al terminar su desarrollo, además de a corto y mediano plazo, para verificar el aprendizaje logrado por los capacitados. Lo que provee de información sobre necesidades nuevas que alimentan la etapa de diagnóstico. Es importante aclarar que la etapa de evaluación es la más descuidada del proceso en la práctica organizacional.

Werther (1993) en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos establece que: “la evaluación debe estar dirigida a poder medir el diseño y la organización de los eventos de capacitación, la reacción de los participantes, el grado de aprendizaje los resultados en el desempeño laboral.”

1.2.6 Criterios de Evaluación

Se requieren cinco pasos para evaluar un programa de capacitación. Los criterios son normas de comparación que sirven para determinar si la capacitación ha sido efectiva. En el primero se definen los criterios de evaluación. Una vez seleccionados, se procede a elegir el diseño del estudio y las medidas que han de emplearse para evaluar los criterios. Luego se reúnen los datos para el estudio, y se analizan y se extraen conclusiones acerca de la efectividad del programa de capacitación.

1.3 Efectividad del Programa de Capacitación y Desarrollo

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización, respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo. Dentro de esta nueva concepción de empresa, Silíceo (2001), nos dice en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal que lo más importante es el tema de la educación en la empresa. La

capacitación y desarrollo que se aplican a las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

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

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

1.3.1 Capacitación

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

Atilio (2006) expone en su libro *Desarrollando personas: mejorar y desarrollar personas un desafío de los tiempos de hoy*, la capacitación profesional no solo beneficia las personas, sino también a la organización. Entre las ventajas de la organización están:

- Mejora el desempeño y la productividad
- Mejora el desarrollo de las habilidades del personal
- Mejora el aprendizaje
- Mejora la relación entre compañeros alternos y sub alternos
- Favorece el ambiente laboral

- Permite tomar decisiones de manera rápida y eficiente
- Incrementa la flexibilidad

1.3.2 Desarrollo

El desarrollo del personal se puede definir desde dos puntos de vista distintos: De la organización: el desarrollo del personal son las acciones tendientes a preparar a las personas para futuras responsabilidades de trabajo. De la persona: es el proceso que conduce, mediante el conocimiento de sí mismo a la plena actualización de sus posibilidades latentes. Es sinónimo de crecimiento, progreso, adelanto y desarrollo del talento.

Objetivos del Desarrollo

Sus Objetivos son:

- Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que esta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- Acortar el tiempo de aprendizaje.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad.
- Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades naturales.

1.3.3 Desempeño Laboral

Chiavenato, expone que: “el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (citado en Araujo y Guerra, 2007)

1.3.4 Fidelización

La fidelidad laboral se relaciona con el compromiso y la disposición del trabajador con su trabajo y su empresa.

1.3.5 Desplazamiento

Chiavenato (2007) establece que: “El desplazamiento laboral alude al cambio de lugar o posición en la prestación de servicios del trabajador; un

cambio en el centro de trabajo que puede ser voluntario o forzoso dependiendo de que el mismo haya sido o no consensuado entre las partes del contrato". Algunas muestras son:

❖ **Ascenso del personal**

"Es el movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional". (Chiavenato, I. 2007 p.357)

❖ **Traslado del personal**

"Es el movimiento de un trabajador de un puesto en un nivel jerárquico determinado, a otro puesto distinto, en el mismo nivel". (Guth, A. 1994 p.26)

❖ **Jubilación**

"Es un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización".

Esta separación genera una oportunidad para que otras personas sean transferidas o ascendidas y requiere que la organización prepare y proporcione los sustitutos adecuados. (Chiavenato I. 2007 p.358)

❖ **Rotación de personal**

"Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo". (Chiavenato I. 2009 p.91)

1.3.6 Evaluación

Chiavenato (1999) establece que: "la etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos". Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional: produciendo resultados tales como mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento en las relaciones empresa-empleado, aumento de eficiencia.
2. En el nivel de los RR.HH.: debe proporcionar resultados tales como reducción de la rotación de personal, disminución del ausentismo, aumento de la eficiencia, cambio de actitudes y de comportamientos.
3. En el nivel de las tareas y de las operaciones: en este nivel puede proporcionar resultados tales como: aumento de productividad, mejoramiento de la calidad, reducción de accidentes, mejoramiento de la atención al cliente.

CAPÍTULO II.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación serán señalados los objetivos de investigación, indicando los objetivos generales y específicos relacionados al tema. A la vez que se describe los distintos tipos de investigación empleados para la elaboración del estudio.

2.1 Diseño de Técnica para la Recolección de Datos

Para la investigación de campo se diseñó y elaboró una encuesta dirigida al personal de mayor acción ejecutora dentro de la Cooperativa de Maestros, mandos gerenciales (directores y encargados regionales), mandos medios (encargados departamentales) y mandos operacionales (analistas y representantes), con la finalidad de obtener información cualitativa y cuantitativa que permitió determinar la relación de los programas de capacitación y desarrollo con el Desempeño, la Fidelización y el Desplazamiento de los colaboradores.

Para la recopilación de datos se procedió a revisar la información disponible sobre las capacitaciones impartidas en la Cooperativa de Maestros, relacionadas con la población seleccionada.

2.2 Descripción de la Técnica

La entrevista diseñada incluía 15 preguntas cerradas, 2 de selección múltiple y 2 de valoración.

También, presentamos varios ítems tipo Likert (1932), los cuales sumando las valoraciones de los encuestados, obtendremos como resultado una escala de Likert. Donde solo debemos sumar las valoraciones de aquellos ítems cuyo contenido sea similar entre sí.

Para la revisión bibliográfica se procedió a analizar los documentos y registros que conserva la gerencia de Recursos Humanos, sobre las capacitaciones y sus participantes, para identificar el personal capacitado durante el año 2016 que estaban en condiciones de suministrar su percepción del proceso analizado.

El internet se utilizó como medio de comparación con otras técnicas existentes y como canal de transmisión de dicha técnica a los encuestados seleccionados al azar.

2.3 Procedimientos para Validación de la Técnica por Experto y Grupo Focal

El instrumento para la recolección de la información fue validado metodológicamente por la Dra. Ada Bazil, Asesora de tesis del Trabajo Final, en UNAPEC., quien evaluó la estructuración, instrucciones y demás pertinencias de los ítems que conforman el instrumento con relación a los objetivos ya establecidos. Una vez realizadas las correcciones de lugar, se estableció una versión final del cuestionario. Para ello se utilizó el formato de validación de información. (Anexo copia)

2.4 Universo y Muestra Seleccionada

En este punto hacemos referencia a los colaboradores de la Cooperativa de Maestros, que hayan sido capacitados durante el año 2016 para ser encuestados, siendo un total del universo 162 empleados.

La misma estuvo distribuida de manera equitativa entre la oficina principal y las oficinas regionales.

Para la oficina principal se aplicó al personal seleccionado de la muestra, en un horario de 9 a 10 am., personalmente. Mientras que a las oficinas regionales fue enviada por el correo interno institucional al encargado de la

regional, con las instrucciones de lugar para la correcta aplicación. Para la recolección los encargados procedieron a escanearlas y enviarlas por correo. La encuesta tardó con un plazo de dos semanas para su aplicación y una semana para la tabulación de los resultados obtenidos.

En lo que respecta a la muestra, se hizo un cálculo previo de su tamaño, por lo tanto, se trata de un muestreo probabilístico de un universo. “El muestreo probabilístico se basa en el hecho de que cada miembro que forma parte de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra.” (Pieck y López, 1979 p.88).

El período en el cual se aplicó la encuesta fue junio de 2016 y la muestra encuestada fue de 89 colaboradores.

2.5 Levantamiento y Tabulación de los Resultados

La información arrojada por la técnica aplicada fue interpretada y tabulada por ítems y presentados los resultados en gráficos de pastel. El análisis de las respuestas se expone para cada ítem del cuestionario haciendo una relación estadística de las mismas.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación planteó como objetivo general evaluar la efectividad del Programa de Capacitación y Desarrollo ejecutado en la Cooperativa de Maestros. Después de recolectada la información a través de una encuesta; se procedió al análisis e interpretación de cada resultado.

Balestrini (2003, p.73) señala que:” se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”.

Por lo que, se procedió a representar de manera general en forma gráfica y tabulada, los resultados porcentuales de los hallazgos por pregunta; para tales fines se empleó gráfico pastel en cada caso.

Para el procedimiento matemático, se utilizó la fórmula de distribución Gaussiana, según Francisco Rodríguez Henríquez. CINVESTAV). La cual se trata de una variable que puede tomar cualquier valor real, la cual consiste en que la suma de muestras independientes para cualquier distribución con valor esperado y varianzas finitas converge a la distribución normal, conforme al tamaño de muestra tiende a infinito.

3.1 Presentación y Análisis de los Resultados Obtenidos

Variables demográficas de la muestra

Dentro de los datos demográficos recopilados de los encuestados, se preguntó sobre el género y tiempo dentro de la empresa.

Tabla No. 1 Genero

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Femenino	34	38%
Masculino	24	27%
No respondio	31	35%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

En la Figura No. 1 se observa que el 38% es femenino, lo que hace suponer un predominio de féminas en el talento humano de la empresa, mientras que un 27% es masculino. Y un 35% de los encuestados no confirmo el género al que pertenecían, esto se debe a que no lo consideraron importante o no lo notaron.

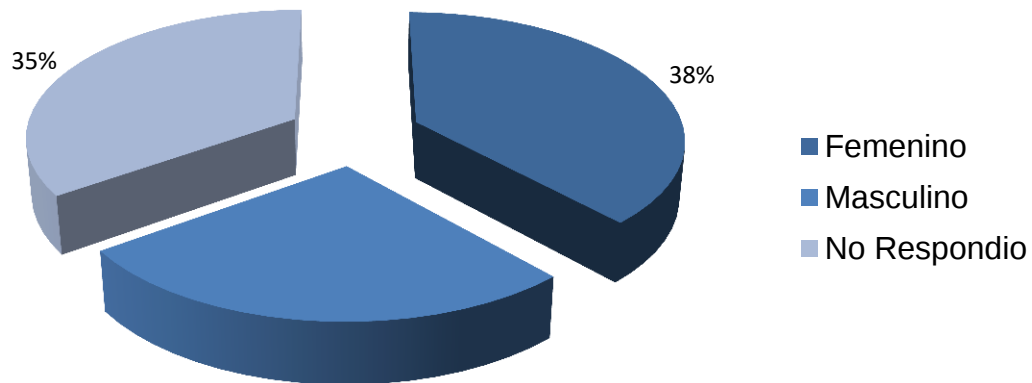


Figura No.1 Genero 27%

Fuente: Tabla No. 1 Genero

Tabla No. 2 Tiempo en la Empresa

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
1 a 2 años	9	10%
3 a 5 años	16	18%
6 a 10 años	21	24%
Más de 10 años	34	38%
No respondió	9	10%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

Como podemos observar en la Figura No.2 que el 38% de los colaboradores tiene más de diez años en servicio dentro de la empresa, lo que demuestra una alta permanencia; 24% está dentro del rango entre 6 y 10 años en la institución; un 18% y 10% se encuentra entre 3 y 5 años y 1 y 2 años. Un 10% no dio respuesta.

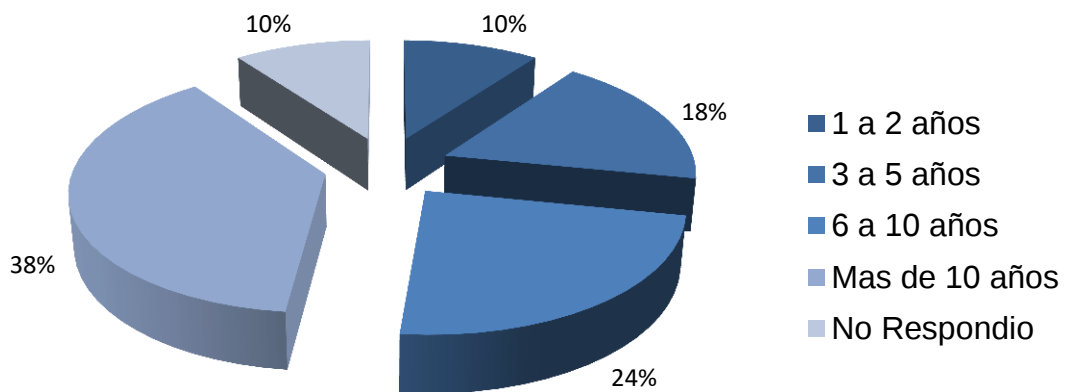


Figura No. 2 Tiempo en la Empresa

Fuente: Tabla No. 2 Tiempo en la Empresa

PREGUNTAS SOBRE DESEMPEÑO

Tabla No. 3 ¿Recibe usted Capacitación?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	84	94%
No	4	5%
No respondió	1	1%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 94% de los colaboradores respondió de manera afirmativa haber recibido capacitación. Un 5% indicó que no ha asistido a capacitaciones es probable que pertenezca al grupo de empleados que por diversas eventualidades personales o laborales no ha podido asistir o al grupo de nuevo ingreso que tiene menos de 1 año laborando en la empresa. Un 1% se abstuvo de dar respuesta.

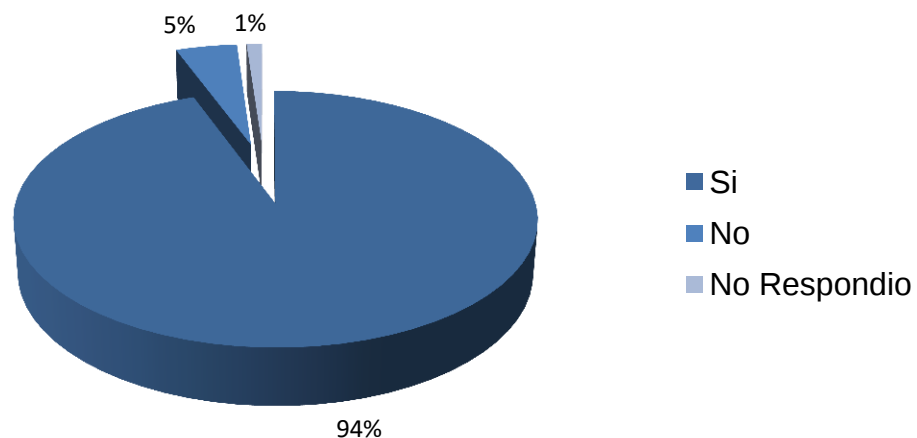


Figura No. 3 ¿Recibe usted Capacitación?

Fuente: Tabla No. 3 ¿Recibe usted Capacitación?

Tabla No.4 Subrayar que tipo: Curso, Taller, Diplomado, Grado, Postgrado, Maestría.

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Curso	52	59%
Taller	17	19%
Diplomado	3	3%
Grado	0	0%
Postgrado	0	0%
Maestría	0	0%
No respondió	17	19%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 59% y 19% de los encuestados señaló que la capacitación que han recibido es de cursos y talleres impartidos dentro de la misma empresa. 3% de los empleados aseguró haber participado en diplomados. El grado, postgrado y maestría, se reflejan en 0%, debido a que deben ser previamente aprobados por la Alta Dirección.

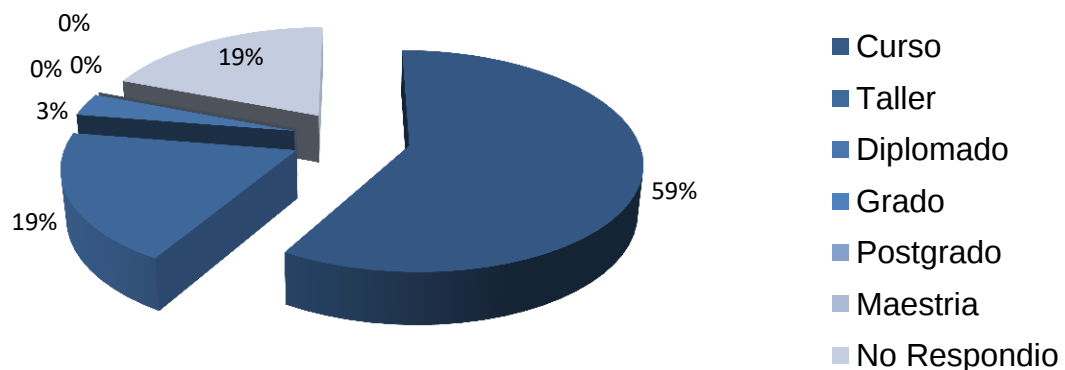


Figura No. 4 Subrayar que tipo: Curso, Taller, Diplomado, Grado, Postgrado, Maestría.

Fuente: Tabla No. 4 Subrayar que tipo: Curso, Taller, Diplomado, Grado, Postgrado, Maestría.

Tabla No. 5 La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su desempeño en el trabajo (indique del 1 al 5, entendiendo el cinco como mayor)

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
5	53	60%
4	20	23%
3	3	3%
2	2	2%
1	1	1%
No respondió	10	11%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.
Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

Un total de 53 colaboradores encuestados valoraron con 5 lo que equivale a un 60%, que las capacitaciones recibidas les han sido de ayuda para mejorar en su desempeño laboral. Un 23% lo calificó con un 4, mientras que 3%, 2% y 1% respectivamente lo puntuaron con 3, 2 y 1. Un 11% no brindó una respuesta.

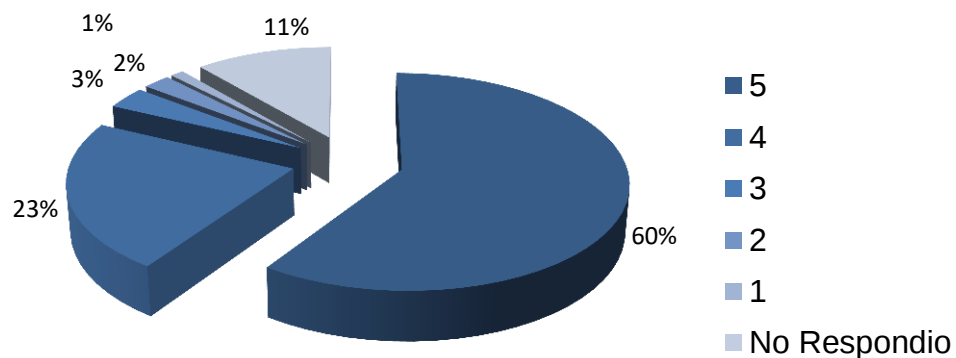


Figura No. 5 La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su desempeño en el trabajo (indique del 1 al 5, entendiendo el cinco como mayor)

Fuente: Tabla No. 5 La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su desempeño en el trabajo (indique del 1 al 5, entendiendo el cinco como mayor)

Tabla No. 6 ¿Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	84	94%
No	4	5%
No respondió	1	1%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

Se observa que luego de capacitados los empleados, el 94% tiene mayor seguridad sobre las decisiones que toman en el desarrollo de sus tareas diarias. Un 5% indicó no tener la seguridad necesaria y un 1% no dio respuesta.

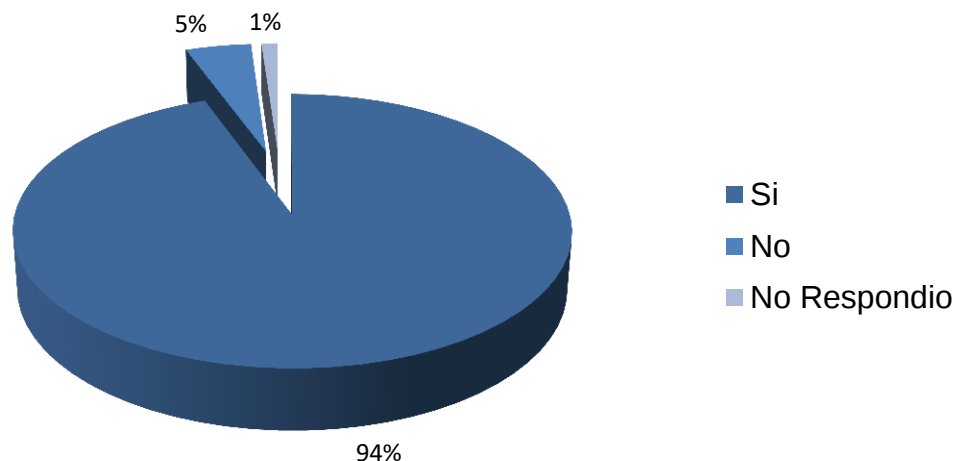


Figura No. 6 ¿Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones?

Fuente: Tabla No. 6 ¿Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones?

Tabla No. 7 ¿Después de ser capacitado, se le reconoce su desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	53	59%
No	35	40%
No respondió	1	1%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 59% de los colaboradores indicó que se ha reconocido la mejora en su desempeño luego de recibir capacitación. Un 40% asegura no ser reconocida su mejora y un 1% no dio respuesta.

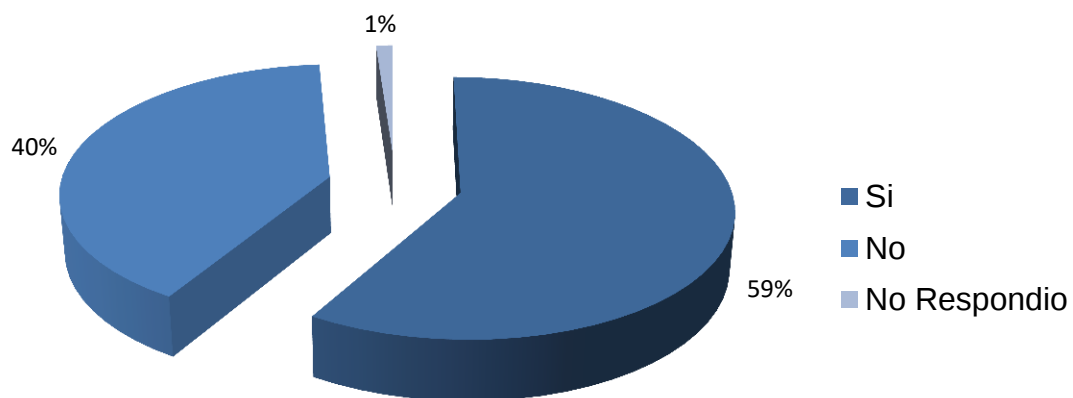


Figura No. 7 ¿Después de ser capacitado, se le reconoce su desempeño?

Fuente: Tabla No. 7 ¿Después de ser capacitado, se le reconoce su desempeño?

Tabla No. 8 ¿Ha recibido algún programa de desarrollo profesional?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	42	46%
No	40	44%
No respondió	7	10%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 47% de los encuestados estableció que conoce sobre el programa de desarrollo laboral. 44% indicó que no lo conoce. Mientras que un 10% no dio respuesta, algunos de estos indicó que no sabe si existe y que por ello no respondería la pregunta.

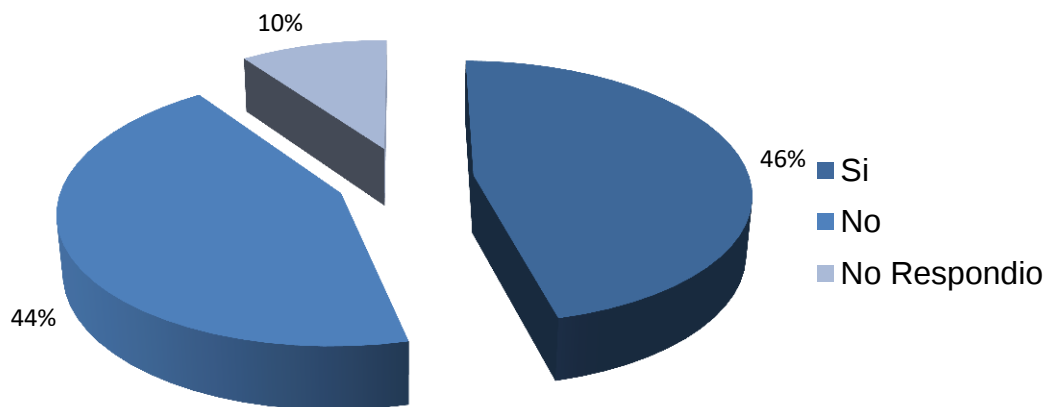


Figura No. 8 ¿Ha recibido algún programa de desarrollo profesional?

Fuente: Tabla No. 8 ¿Ha recibido algún programa de desarrollo profesional?

Tabla No. 9 ¿El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	49	55%
No	22	25%
No respondió	18	20%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 55% de la muestra seleccionada estableció que ha sido efectivo a sus necesidades el programa. Un 25% indicó que no y un 20% no dio respuesta a la pregunta.

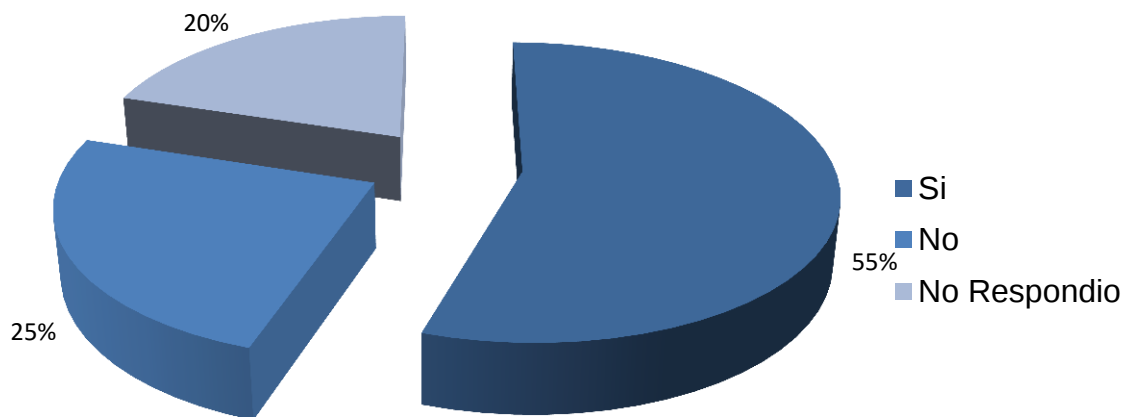


Figura No. 9 ¿El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades?

Fuente: Tabla No. 9 ¿El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades?

Tabla No. 10 ¿Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la capacitación?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	67	75%
No	17	19%
No respondió	5	6%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 75% de los colaboradores reportó que ha obtenido logros que le atribuyen directamente a las capacitaciones. 19% no los atribuye a las capacitaciones y un 6% no dio respuesta.

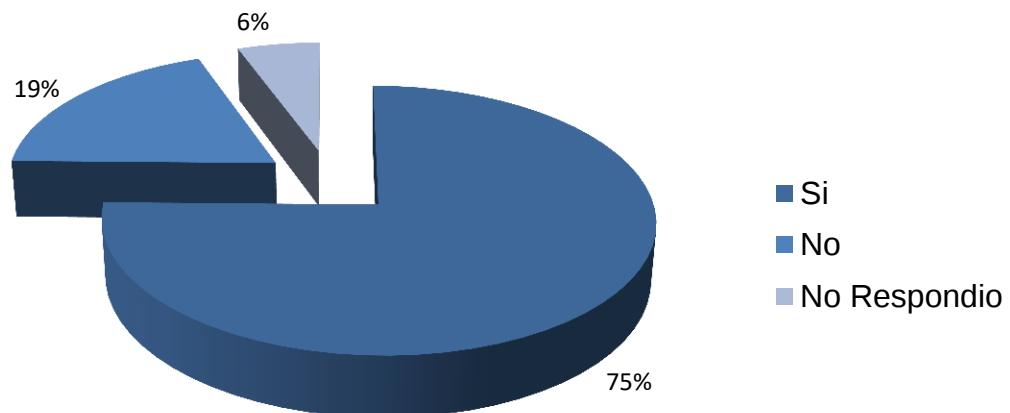


Figura No. 10 ¿Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la capacitación?

Fuente: Tabla No. 10 ¿Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la capacitación?

PREGUNTAS SOBRE FIDELIZACION.

Tabla No. 11 ¿Recomendaría la empresa (productos/servicios) de forma confiable?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	84	95%
No	2	2%
No respondió	3	3%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 95% de los empleados reconoció: “recomendaría la empresa y sus servicios/productos de manera confiable”. Un 2% indicó que no los recomendaría y un 3% no dio respuesta.

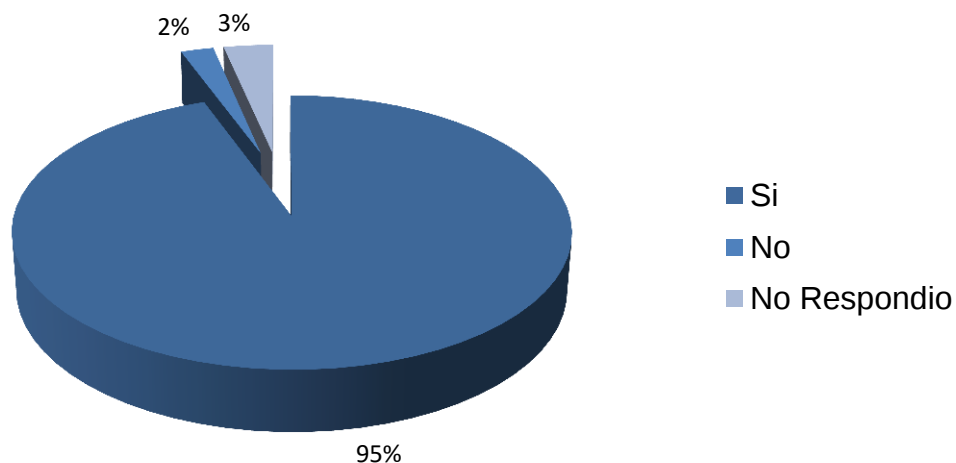


Figura No. 11 ¿Recomendaría la empresa (productos/servicios) de forma confiable?

Fuente: Tabla No. 11 ¿Recomendaría la empresa (productos/servicios) de forma confiable?

Tabla No. 12 ¿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?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	83	93%
No	6	7%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

En la Figura No.12 el 93% de los colaboradores se siente satisfecho con sus condiciones de trabajo, el 7% que afirmó estar insatisfecho.

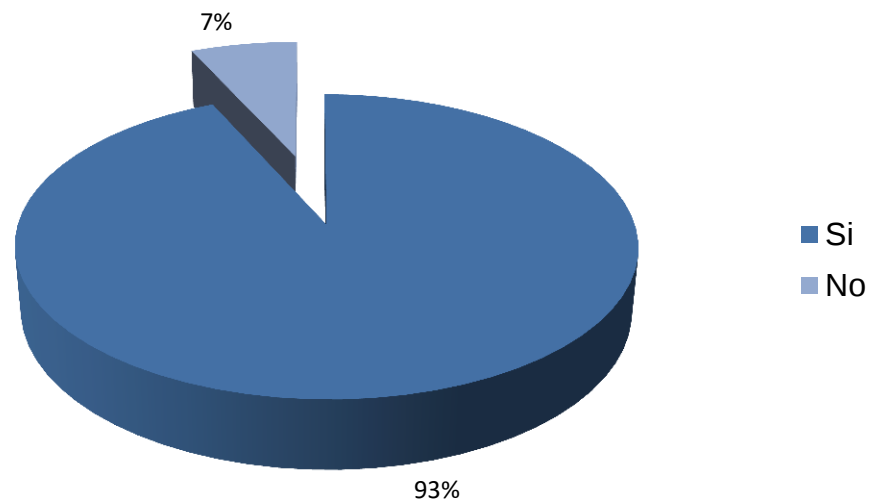


Figura No. 12 ¿Se siente satisfecho con sus condiciones de trabajo: salario, beneficios, horario, evaluaciones, etc.? En Caso de que no, ¿Por qué sigue formando parte de la organización?

Fuente: Tabla No. 12 ¿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?

Tabla No. 13 ¿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)

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Beneficios	27	30%
Calidad Producto/Servicio	16	18%
Clima laboral	11	12%
Condiciones de Trabajo	9	10%
Seguridad	7	8%
Capacitación	6	7%
Salario	5	6%
Planes de desarrollo	1	1%
No respondió	7	8%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

Con un 30% de los encuestados establecieron que los beneficios, es lo que más valoran de la empresa, seguido de la calidad producto/servicio con un 18%, clima laboral con un 12%, las condiciones de trabajo obtuvieron un 10%, mientras que seguridad, capacitación y salario obtuvieron un 8%, 7% y 6% respectivamente, planes de desarrollo sólo alcanzó un 1%. Un 8% no dio respuesta.

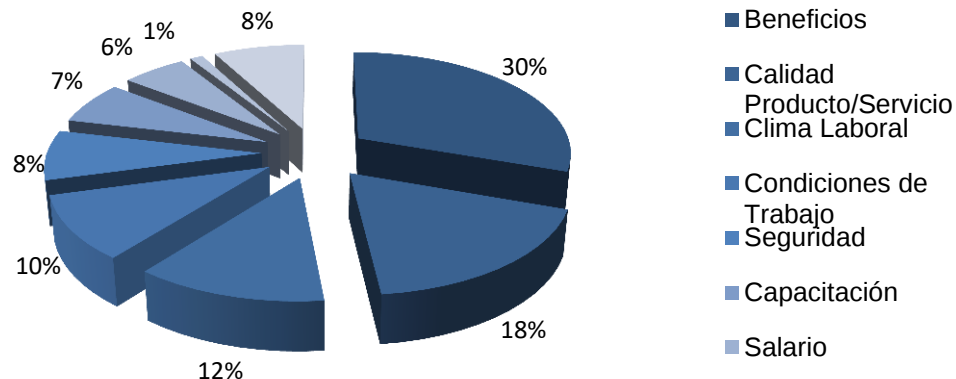


Figura No. 13 ¿Qué es lo que más valora de la empresa? Ponderar del 1 al 8, siendo el 8 lo que más valora. (Los números no se pueden repetir)

Fuente: Tabla No. 13 ¿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)

Tabla No. 14 Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿Qué haría?

Respuesta	Frecuencia	Porciento (%)
Renuncio a la empresa	1	1%
Rechazo la oferta	44	49%
Le informo a mi líder	40	45%
No respondió	4	5%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

Nuevamente se denota la lealtad de los empleados al 49% de ellos responder que de hacerles una oferta externa la rechazarían. No obstante el 45%, le expondría la situación a su superior inmediato a la espera de una contraoferta. Sólo un 1% opto por renunciar a la empresa y un 5% no dio respuesta.

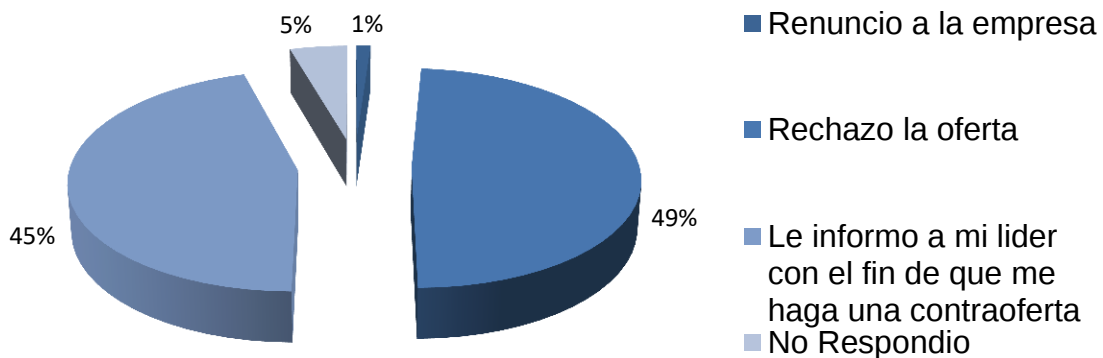


Figura No. 14 Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿Qué haría?

Fuente: Tabla No. 14 Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿Qué haría?

Tabla No. 15 ¿Siente que la empresa de alguna manera le ayuda a cumplir con sus objetivos profesionales y personales?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	81	91%
No	7	8%
No respondió	1	1%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.
Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

En la Figura No. 15 el 91% de los colaboradores expresó que ha alcanzado sus objetivos profesionales y personales a través de la empresa. No obstante el 8% que respondió de manera negativa. Un 1% no dio respuesta.

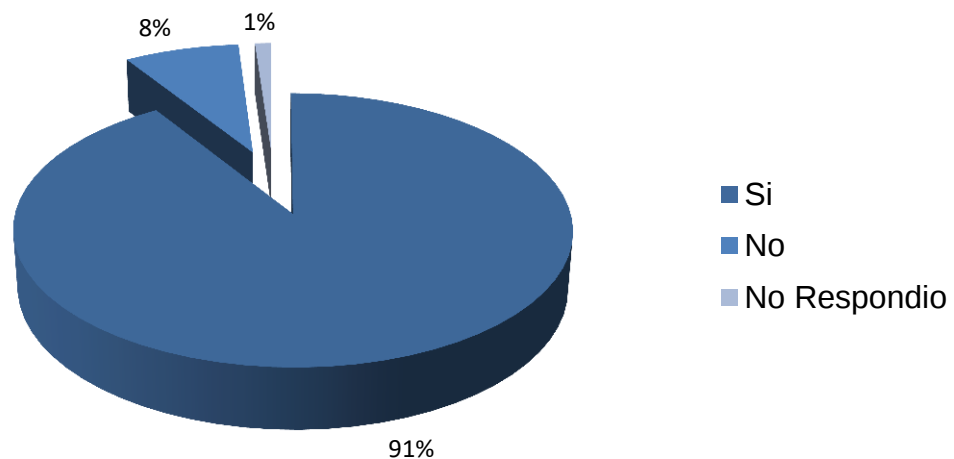


Figura No. 15 ¿Siente que la empresa de alguna manera le ayuda a cumplir con sus objetivos profesionales y personales?

Fuente: Tabla No. 15 ¿Siente que la empresa de alguna manera le ayuda a cumplir con sus objetivos profesionales y personales?

PREGUNTAS SOBRE DESPLAZAMIENTO

Tabla No. 16 ¿Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	40	45%
No	44	49%
No respondió	5	6%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 49% de los encuestados respondió de manera negativa al preguntarles sobre la promoción luego de ser capacitados, frente al 45% que contestó de manera positiva. Un 6% se abstuvo de dar respuesta.

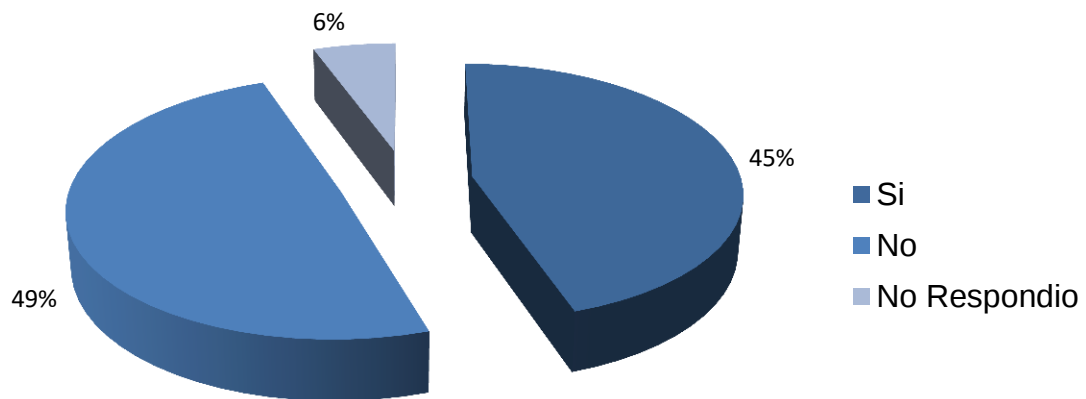


Figura No. 16 ¿Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición?

Fuente: Tabla No. 16 ¿Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición?

Tabla No. 17 ¿Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	54	61%
No	34	38%
No respondió	1	1%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 61% de los encuestados considera que si se les está capacitando para ocupar otras posiciones, mientras que el 38% opina que no es así. Un 1% no dio respuesta.

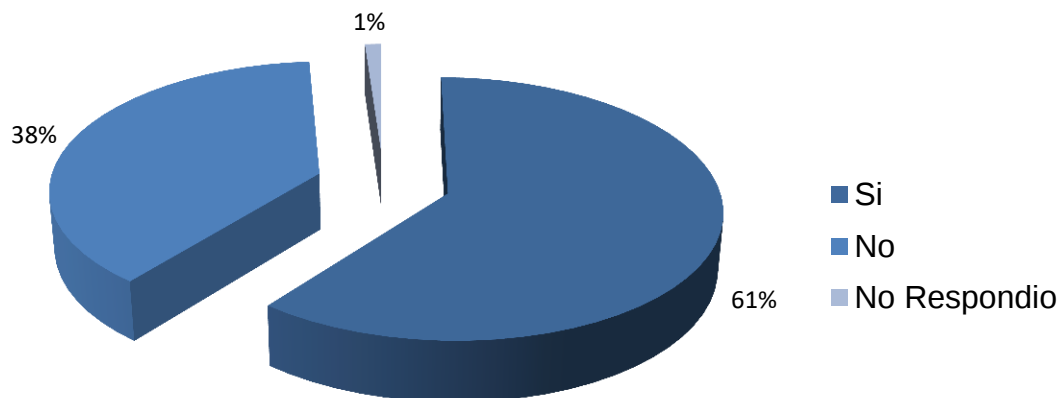


Figura No. 17 ¿Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones?

Fuente: Tabla No. 17 ¿Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones?

Tabla No. 18 ¿Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	83	91%
No	6	9%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

Como observamos en la Figura No.18 un 91% de los colaboradores respondió de manera positiva al preguntarles sobre la adquisición de nuevas habilidades profesionales. El 9% que respondió de manera negativa, expresaron que sentían que las capacitaciones no le eran de ayuda en el desarrollo de sus funciones.

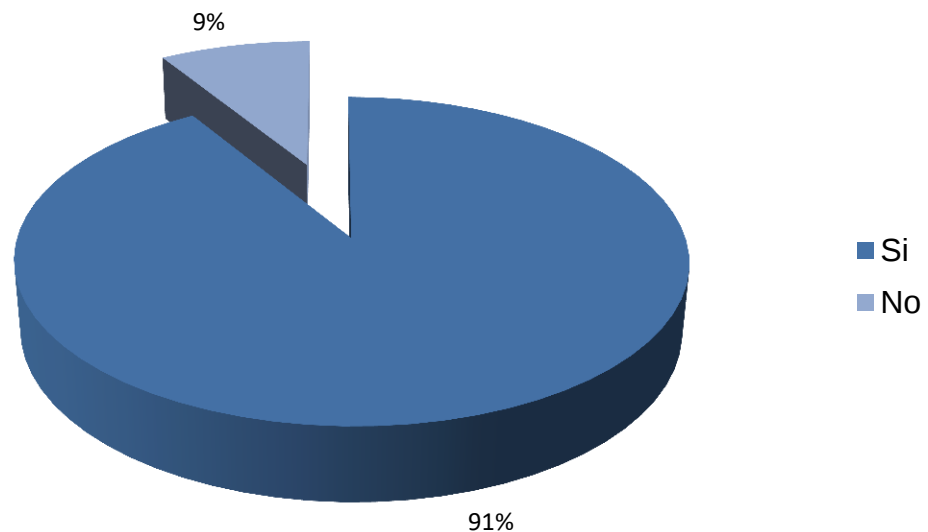


Figura No. 18 ¿Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales?

Fuente: Tabla No. 18 ¿Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales?

Tabla No. 19 ¿Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	58	64%
No	26	29%
No respondió	5	7%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.
Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

Un 64% de los encuestados aseguro que se toma en cuenta el talento interno, cuando surge una vacante. El 29% expresó que no eran seleccionados, ya que en muchas ocasiones se buscaba un talento externo a la empresa. Y un 7% no dio respuesta.

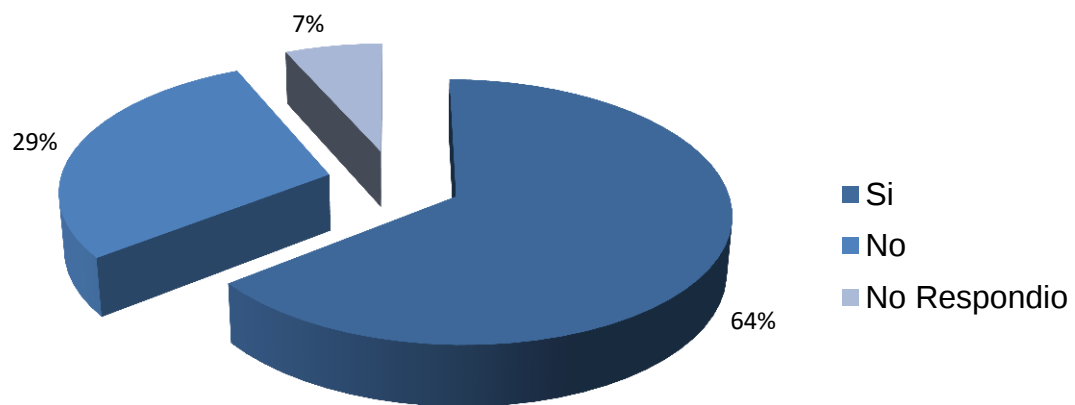


Figura No. 19 ¿Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno?

Fuente: Tabla No. 19 ¿Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno?

Tabla No. 20 ¿Ha sido usted considerado en algún proceso de selección interno?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	56	63%
No	29	33%
No respondió	4	4%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.

Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

El 63% de los colaboradores encuestados asegura haber sido tomado en cuenta en algún momento. Mientras que el 33% niega haber sido seleccionado para alguna promoción. Y un 4% se abstuvo de responder.

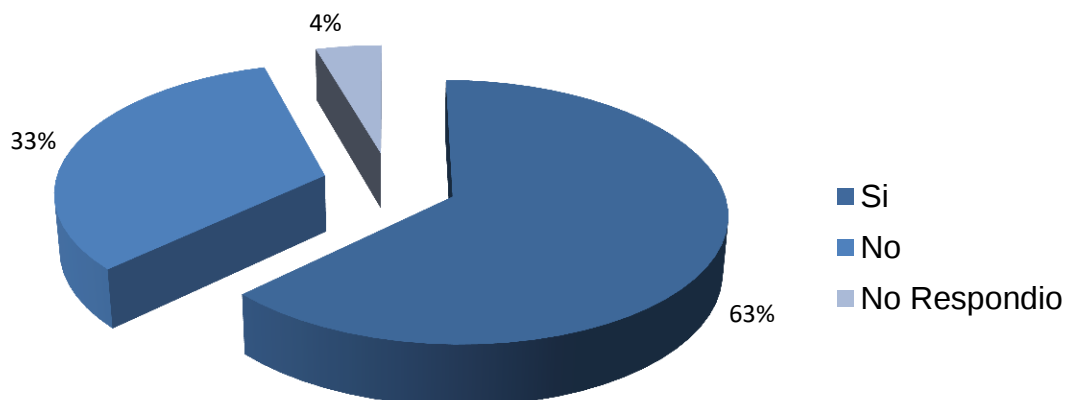


Figura No. 20 ¿Ha sido usted considerado en algún proceso de selección interno?

Fuente: Tabla No. 20 ¿Ha sido usted considerado en algún proceso de selección interno?

Tabla No. 21 ¿Considera oportunas las acciones que se toman después de recibir la capacitación?

Respuesta	Frecuencia	Por ciento (%)
Si	60	68%
No	22	25%
No respondió	7	7%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa de Maestros.
Muestra: 89 encuestados.

Interpretación:

Un 68% de los encuestados considera que son oportunas las acciones que se toman tras recibir las capacitaciones. Un 25% considera que no es así y un 7% se negó a responder.

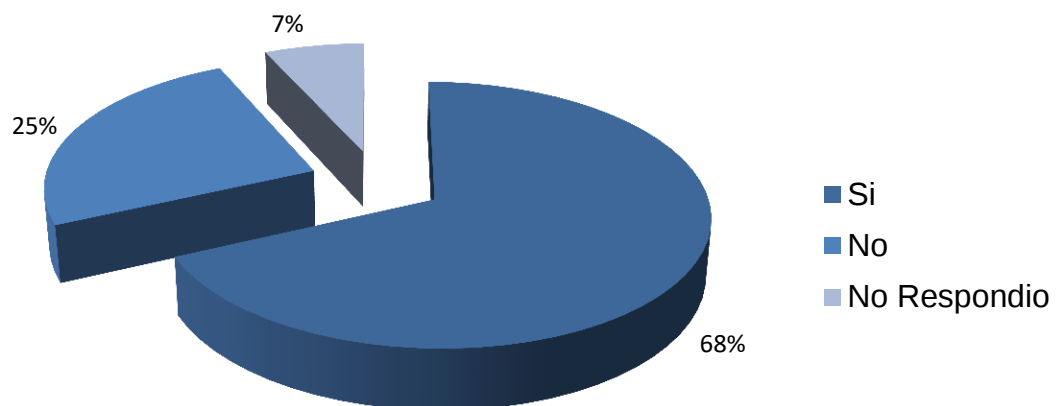


Figura No. 21 ¿Considera oportunas las acciones que se toman después de recibir la capacitación?

Fuente: Tabla No. 21 ¿Considera oportunas las acciones que se toman después de recibir la capacitación?

CONCLUSIONES

Género

Se determinó el predominio del género femenino dentro de los rangos seleccionados para aplicar la encuesta, con un 38% y solo un 27% masculino. Un 35% olvido responder.

Tiempo en la Empresa

Como pudimos observar en la Tabla No. 2 dentro de la institución, hay un alto índice de permanencia y fidelidad, al 38% de los encuestados tienen más de 10 años laborando en la misma, seguido muy de cerca por un 24% del personal que está en el rango de 6 a 10 años. Y un 25% (16% de 3 a 5 años y 6% de 1 a 2 años) que aspira a mantenerse dentro del talento humano de la empresa.

En resumen, lo que corresponde a la parte demográfica de la investigación, se estableció que de los 89 encuestados hubo un predominio del personal femenino (Ver Tabla No.1, página 19) y un alto índice de permanencia y lealtad (Ver Tabla No. 2, página 20) de los colaboradores con la institución.

Preguntas sobre Desempeño

¿Recibe usted Capacitación?

El 5% que indica que no ha recibido capacitaciones dentro de la empresa, corresponde al personal que ha sido recientemente promovido a alguno de los puestos a los que aplica la encuesta. Esto es sustentado al 94% responder de manera afirmativa. Un 1% obvió la respuesta.

Subrayar que tipo: Curso, Taller, Diplomado, Grado, Postgrado, Maestría.

Del 19% que no indicó que capacitación ha recibido un 5% corresponde a aquellos que no han recibido capacitación, por lo que el restante 14% correspondería a aquellos que no especificaron en cual ha participado. Mientras que el 59% ha recibido cursos, 19% talleres y solo 3% diplomados, esto se debe a que los mismos son solicitados por áreas específicas, como lo son Dirección de Nóminas, o Compras.

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

Según la puntuación especificada por los encuestados un 11% no le da una valoración a la mejora de su desempeño luego de haber recibido una capacitación. Un 1% le dio una valoración de 1 lo que nos da a entender que la capacitación dada no fue de provecho.

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

Un 5% expresó sentirse inseguro para tomar decisiones a pesar de ser capacitado, esto deja en evidencia que se debe trabajar aún más el tema de la Inteligencia Emocional en el desempeño de sus funciones.

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

Un 40% alega no ser reconocido su desempeño luego de ser capacitado, esto se debe a que en su mayoría espera un reconocimiento monetario,

pasando por alto el reconocimiento de su superior inmediato o el reconocimiento al empleado del año. No obstante, un 59% expresó que se le ha reconocido la mejora en su desempeño tras ser capacitado, esto queda en evidencia en la evaluación de la eficacia de la capacitación que se realiza un mes después de recibida la misma.

¿Ha recibido algún programa de desarrollo profesional?

El 44% que dio una respuesta negativa, es porque entiende que al no haber sido favorecidos aun con una promoción o beneficios, no ha recibido ningún programa de desarrollo profesional. El 10% que no dio respuesta alego no conocerlo.

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

El 25% que dio una respuesta negativa sobre la efectividad a sus necesidades el programa de desarrollo profesional, es porque entiende que al no haber sido promovido aún, no le ha sido de efectivo. Suponemos que el 20% que no dio una respuesta a la pregunta se debe a que consideraron poco relevante la pregunta o muy comprometedor.

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

Según los resultados obtenidos de la encuesta el 19% no cree haber alcanzado ningún logro que atribuya directamente a las capacitaciones, los que brindaron una explicación alegaron que los logros se verían reflejados en beneficios, lo que no necesariamente sería verdad, ya que no siempre debe ser de carácter monetario el logro, el mismo puede ser de carácter personal o en forma de satisfacción laboral al mejorar la eficiencia en el desempeño de sus funciones. Luego de analizar los resultados obtenidos, podemos concluir que el talento humano de la Cooperativa de Maestros está complacido con las capacitaciones recibidas y los logros que han alcanzado (75%). Asi como tambien que un 49% del personal no conoce el programa de desarrollo profesional, lo que es una mejora para el personal de recursos humanos.

Preguntas sobre Fidelización.

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

Un 2% negó que recomendará la empresa (productos/servicios) de forma confiable, los mismos no justificaron la razón de su negativa. No obstante, el 95% recomendaría la empresa. Un 3% no dio respuesta.

¿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?

El 7% de los encuestados respondió estar insatisfecho con sus condiciones de trabajo, algunos alegaron la poca equidad dentro de la empresa, en lo respectivo a los beneficios, la poca fuente de empleo o justificaron su permanencia aun dentro de la organización debido a temas relacionados con la edad y los beneficios que la empresa les da, pero aún así se sienten insatisfechos. Otros no toman en consideración los beneficios para determinar su satisfacción.

¿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)

Según los encuestados lo más valorado por ellos dentro de la empresa es: El 24% de los beneficios como lo más valorado dentro de la empresa, seguido por el salario (15%) y el plan de desarrollo (13%).

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

Para evitar un sinnúmero de respuestas que impidieran establecer una frecuencia, se plantearon tres posibles respuestas a los encuestados: **“Renuncio a la empresa”**, que obtuvo un 1%, la misma puede contemplarse como una respuesta del 7% que está insatisfecho. **“Rechazo la oferta”**, con un

49%, lo que reafirma la lealtad y pertenencia de los colaboradores con la empresa. **“Le informo a mi líder con el fin de que me haga una contraoferta”**, con un 45% que puede contemplar a aquellos que buscan mejorar sus beneficios dentro de la empresa.

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

Un 8% expresó que la empresa no le ayuda a cumplir sus objetivos, no obstante especifico los del ámbito profesional, ya que los referentes al ámbito personal han sido alcanzados de manera satisfactoria.

En resumen, una vez estudiados los resultados obtenidos en la dimension sobre fidelización (ver Tablas No. 11 a la 15, paginas 23 - 27), se puede concluir que el desempeño en las funciones y la calidad del servicio brindado estara estrechamente relacionado a la satisfaccion y beneficios que la empresa proporcione a sus colaboradores. Los mismo no necesariamente deben ser monetarios, pero si que reconozcan la mejora en el desarrollo de las labores e incentiven a la productividad. Además de que el talento humano de la Cooperativa de Maestros esta complacido con su desempeño dentro de la empresa, ya que solo un 7% expreso su insatisfacción.

Preguntas sobre Desplazamiento

¿Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición?

El 49% de los encuestados que respondió de manera negativa aún no se ha visto favorecido con una promoción o acenso dentro de la institución, cabe destacar que el número de capacitados es mayor al número de posiciones que se presentan vacantes. También resaltamos la alta permanencia y lealtad por parte de los empleados a la empresa. No obstante un 45% respondió afirmativamente que ha escalado posición dentro de la empresa.

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

Un 38% opina que no se le está capacitando para ocupar otras posiciones, algunos expresaron que solo se capacita para cumplir con los requisitos establecidos por el Sistema Gestión de Calidad. No obstante, el 61% indicó que las capacitaciones tienen como fin prepararles para ocupar otras posiciones, puede que no al instante, pero tal vez en un futuro no muy lejano. Esto se denota que al momento de realizar una promoción se toma en cuenta la preparación del talento interno de la empresa.

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

El 6% que negó haber adquirido nuevas habilidades en su puesto de trabajo, puede corresponder a personal que tenga poco tiempo en el puesto. Frente a un 91% que afirmó haber adquirido nuevas habilidades en su puesto de trabajo.

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

El 29% que dio respuesta negativa, puede que haya dado su respuesta en concordancia con su negativa a la pregunta 17 (¿Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones?), no obstante, cabe

destacar y aclarar, que de no existir dentro del talento interno, la persona calificada para ocupar una posición, se realizara un reclutamiento externo.

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

Según la opinión de los encuestados el 33% no ha sido tomada en cuenta para algún proceso de selección interno, sin embargo puede que hayan sido tomados en cuenta y no se les informara por razones de lugar en el momento de tomada la decisión. Mientras que el 63% tiene pleno conocimiento de que ha sido tomado en consideración para ocupar otras posiciones.

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

El 25% que negó considerar oportunas las acciones que se toman luego de recibir una capacitación, es a razón de que no se ven remunerados según expresaron algunos.

En conclusión, para el acápite sobre desplazamiento, un 49% de los empleados expresó no considerar las capacitaciones recibidas como un medio para escalar de posición, no obstante, reconoce que se les toma en cuenta en el proceso de selección interno (64%).

RECOMENDACIONES

Con el fin de subsanar las negativas obtenidas en los distintos renglones de desempeño, fidelización y desplazamiento, donde la moda más latente era la falta de reconocimiento por parte de los superiores inmediatos en la mejora del desempeño de las funciones, hacemos sugerencia de una serie de incentivos que se pueden aplicar que no supondrán un gasto significativo a la institución, como son:

- Ampliar los programas de capacitación alineados a los intereses de los colaboradores.
- La empresa debe tener en cuenta que para ejecutar los programas de desarrollo a sus colaboradores el instrumento a utilizar debe ser validado por experto para que sea confiable y mida los comportamientos de los individuos a investigar.
- Elaborar planes de reconocimiento como enviar notas con mensajes donde se reconozca el buen desempeño de sus funciones al colaborador.
- Planificar actividades de integración de personal fuera de la oficina (externa), con aquellos empleados que no están dando un rendimiento óptimo en su desempeño.
- Evaluar y comparar otros planes de formación continua de otras organizaciones que pudieran aportar al desarrollo de los programas planeados, con la finalidad de seleccionar los más efectivos de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Identificar futuras líneas de investigación relacionadas al tema del Trabajo Final presentado, dando continuidad a los beneficios que genera estos criterios analizados en las empresas dominicanas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Editorial Granica, 2ª edición, 4ª reimpresión, Buenos Aires, 2010.
- Aquino, J. y Arecco, M. J. Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones MACCHI, 1996.
- Arias Galicia, Fernando, Administración de personal, 4ª edición, 3ª reimpresión, Trillas, México, D. F., 1994.
- Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinoza, Víctor, Administración de recursos humanos, para el alto desempeño, 6ª edición, Trillas, México, D. F., 2006.
- Armstrong, Michael, Gerencia de recursos humanos, 1ª edición, Legis, Colombia, 1991.
- Atilio, A. Desarrollando personas: mejorar y desarrollar personas, un desafío de los tiempos de hoy, Extraído el 25 de junio de 2016, desde: <http://www.perval.org/>
- Ayala, S. Procesos de Desarrollo de Recursos Humanos. Extraído el
- Chiavenato, Idalberto, Administración de personal, el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, Mc Graw-Hill, México, d. F., 2007.
- Chiavenato Idalberto, Werther William B. JR/ Davis. Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos.
- Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., Administración de personal, 1ª edición, 22ª reimpresión, CECSA, México, D. F., 1999.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. Administración de Recursos Humanos. México, Limusa, 2006
- Desller, Gary, Administración de Personal, Prentice Hall, 6ta. Edición, México, 1994

- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Pretice Hall, Madrid, 2002
- Gómez-Mejía, Luis, et als., Gestión de recursos humanos, Editorial Pearson-Prencite Hall, 5ª edición, Madrid, 2008.
- Mendoza Núñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 5ª edición, Trillas, México, D. F., 2005.
- Mondey, R. Wayne y Noe, Robert M., Administración de personal, 6ª edición, Prentice Hall, México, D. F., 1997.
- Pain A., Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, S.A., Argentina, 1993.
- Pfeffer, Jeffrey, Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo, editorial CECSA, México, D. F., 1996.
- Perdomo Rosales, V., (2001, Noviembre 11), Bases Teóricas y Metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional., Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>.
- Ramos Chagoya Ena. (2008, Julio 1). Métodos y técnicas de investigación. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Reza Trocino, Jesús Carlos, Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico, editorial Panorama, México, D. F., 2010.
- Rodríguez Estrada, Mauro, Liderazgo, (Desarrollo de habilidades directivas), 2ª edición, 7ª reimpresión, El manual Moderno, México, D. F., 1997.
- Sastre, M. A., Aguilar, E. M., Dirección De Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico, Primera Edición, España, Mcgraw-Hill, 2003, p.414.
- Hernández, Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, "Metodología de la Investigación", Editorial McGraw Hill, Mexico, 1996.

Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W.. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992.

Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, 4ta edición. Noriega Editores, 2006.

Snell, Scott y George Bohlander, Administración de Recursos Humanos, 16^a. Ed. ISBN: 978-481-890-1

Werther, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, 1993

ANEXOS



Anteproyecto del 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
Cooperativa de Maestros 2016. Versus Desempeño,
Fidelización y Desplazamiento”**

Sustentante:

Lourdes J. Minaya García

Matricula:

2014-2053

Asesora:

Dra. Ada Bazil

**Santo Domingo, D. N., República Dominicana
Agosto, 2016**

INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones tienen exigencias más competitivas y globalizadas, relacionadas con los cambios en sus procesos y avances tecnológicos, es por ello, que la capacitación tiene una gran importancia en el desarrollo de las habilidades que permiten fortalecer el capital intelectual. Toda actividad de formación o capacitación su objetivo principal es desarrollar las habilidades del empleado y llevar planes estratégicos para cumplir sus objetivos. Los colaboradores son los responsables de la productividad y sirven de apoyo a la organización de forma eficiente.

El enfoque de este estudio se refiere a la efectividad de los resultados del programa de capacitación y desarrollo implementado en una empresa cooperativa, 2016 en relación con el desempeño, la fidelización y el desplazamiento. El colaborador necesita motivación y nuevos desafíos que lo mantenga interesado en su puesto de trabajo y una buena satisfacción laboral que permita retener el talento idóneo.

Esta investigación se sustenta en los resultados de un análisis de la efectividad del programa de capacitación y desarrollo, donde se utilizó la encuesta y análisis de contenido.

El estudio de investigación está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, se refiere al marco teórico donde se presenta el marco de referencia, teórico- conceptual del programa de capacitación y desarrollo. Así como también, los aspectos institucionales de la empresa objeto de estudio.

En el capítulo II, trata del diseño de la técnica empleada para la recolección de los datos, descripción y procedimiento de validación de la técnica, el universo, muestra seleccionada y tabulación de los resultados.

En el capítulo III, se presenta el análisis y los resultados obtenidos, de acuerdo a los objetivos planteados.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, las recomendaciones, las fuentes bibliográficas que sirvieron de base teórica al estudio de investigación y sus respectivos anexos.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

Capítulo I Planteamiento del Problema

Objetivo: Exponer las causas que dan forma y sustento al planteamiento del problema.

“Efectividad del programa de Capacitación y Desarrollo del personal de una cooperativa 2016 vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento.”

Capítulo II Objetivos Generales y Específicos

Objetivo:

- Objetivo General
- Objetivo Especifico

Capítulo III Justificación

Objetivo: Exponer las razones por las que se llevara a cabo el análisis.

Capítulo IV Aspectos Metodológicos

Objetivo: Establecer los parámetros y lineamientos por los que se regirá la investigación.

- Diseño de técnicas para la recolección de datos
- Descripción de la técnica
- Validación de las técnicas por experto y grupo focal
- Procedimientos para aplicación de las técnicas y tabulación de resultados
- Universo
- Muestra
- Levantamiento y tabulación de la información

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EFFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE UNA COOPERATIVA 2016 VS. DESEMPEÑO, FIDELIZACION Y DESPLAZAMIENTO

Las organizaciones han tenido dificultades para estimar el retorno de la inversión que realizan en sus colaboradores, su importancia y urgencia hacer algo al respecto. Si bien es cierto que son muchos los elementos vinculados a la competitividad de la organización, el fin último es la rentabilidad, es por ello que se hace necesario medir en términos cuantificables el impacto que tienen los programas de capacitación de personal en el rendimiento general de la empresa, con el objeto de determinar en qué medida los esfuerzos en la capacitación son más una inversión que un gasto. Granell (1994)

Con el fin de contribuir con la Cooperativa y servir de apoyo a Recursos Humanos, formar empleados eficientes y fundamentar las ventajas y beneficios que proporcionan la capacitación, se propone el tema de Análisis de la efectividad del Programa de Capacitación y Desarrollo del Personal de la Cooperativa 2016 vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento.

El proceso de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos, es la representación práctica que comprende un esquema explicativo de las operaciones que se deben realizar para su debido cumplimiento, con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje, optimizar la capacidad y fomentar el desarrollo de los colaboradores de la Cooperativa.

“La política de recursos humanos que maneje una organización, puede determinarse para la creación de capacidades distintivas que le permitan a la empresa mantener una ventaja competitiva con relación al mercado en el que se desenvuelve. Una empresa que utilice de forma eficiente las capacidades y

habilidades de su personal, la forma de aprovechar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas, tendrá la capacidad de superar a sus competidores”. (Mejía, Balkin y Cardy, 1998)

Desde una perspectiva más amplia, “la finalidad de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto posible, se debe utilizar un enfoque estratégico y sistemático, que engloba cuatro fases: 1) evaluación de necesidades, basadas en los objetivos competitivos de la empresa, 2) diseño del programa, 3) implementación y 4) evaluación”. (Snell – Bohlander, págs. 292 y 293).

La finalidad de este estudio de investigación es contribuir con la evaluación de capacitación y desarrollo, a fin de suministrar a la empresa fundamentos que le permita conocer los beneficios y ventajas que proporciona la capacitación a los colaboradores, no solo desde el punto de vista individual que es quien la recibe como desarrollo profesional, sino que la persona que recibe formación aporta a la empresa valor y mejora la productividad y por ende la organización se hace más competitiva.

La investigación está dirigida a la evaluación del programa de capacitación de una empresa cooperativa, dejando fuera de este alcance la detección de necesidades, que será referida con más amplitud en el marco referencial.

Para que la efectividad del Programa de Desarrollo y Capacitación funcione debe haber un alto compromiso también de parte del empleado y disposición para ser capacitado. Existen razones por las que los empleados no aprovechan al máximo estos programas de desarrollo:

- El empleado tiene mucho tiempo en la empresa y se considera que sabe todo lo necesario. En este caso, llega a creer que la capacitación no

agrega valor a su trabajo y que solo puede quitarle el tiempo. Además, también, se considera más preparado que el facilitador o que las personas que preparan el curso/ taller (Gartner, 1997).

- Otra de las causas de que el programa no sea efectivo, es cuando los empleados consideran que no hay una proporción en cuanto al desarrollo de aptitudes y conocimientos en comparación con el crecimiento interno.
- También sucede que los empleados suelen sentir desagrado por la capacitación, debido a que no les gusta que los traten como estudiantes ni que se les haga ver cuáles son sus deficiencias en conocimiento.

Preguntas de la investigación:

- 1.- ¿Qué relación existe entre la capacitación y el desempeño?
- 2.- ¿Qué efecto tiene la fidelización en el desempeño laboral?
- 3.- ¿Son efectivos los programas de capacitación de los empleados, superando la expectativa del mismo?
- 4.- ¿Cómo la evaluación de necesidades de capacitación está alineadas a los objetivos de la organización?
- 5.- ¿Cuál es la influencia de la capacitación en los empleados en cambio de actitudes y mejoramiento de productividad?
- 6.- ¿Qué beneficios aporta la capacitación a los empleados?
- 7.- ¿Cuál es la relación existente entre la capacitación y Fidelización?

CAPÍTULO II.

OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Evaluar la Efectividad del Programa de Capacitación y Desarrollo implantado en la Cooperativa de Maestros.

2.2 Objetivos Específicos:

- ❖ Identificar los beneficios de dar capacitación a los colaboradores y la Fidelización del trabajador en la empresa.
- ❖ Analizar el grado de influencia de la capacitación en las tomas de decisiones de los empleados, en la relación que existe entre la capacitación y el desempeño.
- ❖ Identificar los conocimientos para establecer las necesidades de capacitación en el personal de la empresa.
- ❖ Realizar planes de acción de acuerdo al programa de capacitación para obtener resultados positivos.
- ❖ Identificar los porcentajes de efectividad alcanzados en cada área en el programa de capacitación aplicado en la empresa cooperativa.

CAPÍTULO III.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones evolucionan y en tal sentido los recursos humanos cambian de comportamiento, es por ello que hemos seleccionado este tema para determinar la efectividad del programa de capacitación y desarrollo, implementado por una cooperativa a los colaboradores capacitados en el 2015-2016.

Storne nos define la capacitación como: “Un proceso de enseñanza-aprendizaje a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual se aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos, el cual implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo”. (Storne, 1996 p. 248)

Mientras que Zerilli (1973) define la capacitación como: “Una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo”.

La importancia del objeto de investigación radica en que la empresa puede observar la utilidad de esta relación, así como también en los aspectos económico, productivo, clima laboral y en las competencias relacionadas, las cuales se podrán desarrollar o incrementar en la organización, después de ser identificados los principales retos que nos arroje la investigación.

Tomando como punto de vista este aspecto, se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño, la fidelización y fomentar el desarrollo profesional, por lo que medir esta estrategia nos puede ayudar a cumplir las expectativas que conlleven al logro de los objetivos

personales como los institucionales. Siliceo en su planteamiento dice: “Cuando la organización tiene un personal capacitado, con alto grado de competencias en el desempeño de sus funciones, se obtienen mejores resultados. A mayor compromiso con la calidad y sentido de responsabilidad, los departamentos estarán más involucrados. El colaborador que se capacita desde el inicio en la empresa y conoce su trabajo, se desempeña con más seguridad y está empoderado de sus funciones y actividades propias del puesto. La capacitación y desarrollo es una responsabilidad social por parte de la empresa y un compromiso de cada líder de equipo”. (Siliceo, A. 2006)

CAPÍTULO IV.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación, describiremos los aspectos que se relacionan al Levantamiento de la Información y Tabulación de los Resultados, utilizados en la construcción de esta investigación. La cual tiene como finalidad el Análisis de la Efectividad del Programa de Capacitación y Desarrollo del Personal de una Cooperativa 2016 vs Desempeño, Fidelización y Desplazamiento. Para la investigación se utilizará el método de análisis, que consiste en la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de manera que se establezca una relación causa-efecto entre los elementos que la componen.

Diseño de Técnicas para la Recolección de Datos

Méndez cita a Carlos Sabino en su libro El proceso de investigación, que define: “a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información”. También señala que las técnicas, son los medios empleados para recolectar información. Entre las técnicas que se emplearan en la investigación están:

- La Encuesta
- La Revisión Bibliográfica
- Internet

Descripción de la Técnica

- **La Encuesta**

La encuesta será realizada a través de un cuestionario que servirá de modelo y agrupará una serie de preguntas relativas a la relación de la efectividad con el desempeño, la idealización y el desplazamiento. El cuestionario consta de 19 preguntas cerradas de selección simple y con un aparte para seleccionar libremente el ítem que desee.

- **La Revisión Bibliográfica**

En la revisión documental se obtendrá la información que nos permitirá estructurar el marco teórico conceptual de referencia, a partir de la consulta de libros, artículos de revistas y todo tipo de publicaciones relacionadas con el tema.

- **Internet**

En busca de aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología, a través de internet como un medio para obtener información, ya que se ha convertido en la actualidad en uno de los principales medios para captarla.

Validación de las Técnicas por Experto y Grupo Focal

El instrumento para la recolección de la información fue validado por la Dra. Ada Bazil, Asesora de Postgrado, UNAPEC., quien evaluó la estructuración, instrucciones y demás pertinencias de los ítems que conforman el instrumento con relación a los objetivos ya establecidos. Una vez realizadas las correcciones de lugar, se estableció una versión final del cuestionario. Para ello se utilizó el formato de validación de información. (Anexo copia)

Procedimientos para aplicación de las técnicas y tabulación de resultados.

La aplicación de las encuestas se realizará a la muestra de la población seleccionada, la misma estará distribuida de manera equitativa entre la oficina principal y las oficinas regionales. Con un plazo de 2 semanas para la aplicación y 1 semana para la tabulación de los resultados obtenidos.

Universo

La población finita de estudio estará conformada por los empleados operarios capacitados durante el año 2015, dentro de la Cooperativa de Maestros. Por lo que, de acuerdo a la información suministrada por la institución, estará dividida en tres grupos: gerenciales, mando medio y operacionales, para un total de 162 colaboradores capacitados.

- **Colaboradores gerenciales:** Directores (21) y Encargados Oficinas Regionales (16) para un total de 37
- **Mando medio:** Encargados Departamentales (33)
- **Empleados operacionales son:** Analistas y Representantes de servicios (92).

Muestra

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Dónde:

n: es el tamaño de la muestra

Z: es el nivel de confianza que equivale a un 95% (valor estándar de 1.96)

p: es la heterogeneidad que equivale a un 50%

N: es el tamaño de la población o universo es igual a 162

E: es el margen de error que equivale a un 7%

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

n:?

N= 162

Z= 95%=1.96 (valor estándar)

p=50% = 0.5

e=7% = 0.07

$$n = \frac{(162) \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (1-0.5)}{0.07^2 \cdot (162-1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (1-0.5)}$$

$$n = \frac{(162) \cdot (3.8416) \cdot (0.25)}{(0.0049) \cdot (161) + (3.8416) \cdot (0.25)}$$

$$n = \frac{155.5848}{(0.7889) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{155.5848}{1.7493}$$

$$n = 88.94 \text{ ó } 89$$

La muestra escogida es el personal operativo, ya que son quienes realizan la mayor parte de trabajo en los procesos administrativos dentro de la empresa. La encuesta se aplicará dentro de la sede principal y las oficinas regionales. Para un total de la muestra de 89 colaboradores.

Levantamiento y Tabulación de la Información

En el capítulo que se expondrá a continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta a la muestra de empleados seleccionados que cumplían con los requisitos establecidos: Directores, Encargados Regionales, Encargados Departamentales y Analistas y Representantes oficina principal y regionales de la Cooperativa de Maestros en el mes de junio de 2016.

Para una tabulación y posterior análisis más claro, se creara un archivo en Microsoft Excel, donde se realizara un vaciado de los datos obtenidos, los mismos serán interpretados por medio de tablas y gráficas.

BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

- Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Editorial Granica, 2ª edición, 4ª reimpresión, Buenos Aires, 2010.
- Arias Galicia, Fernando, Administración de personal, 4ª edición, 3ª reimpresión, Trillas, México, D. F., 1994.
- Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinoza, Víctor, Administración de recursos humanos, para el alto desempeño, 6ª edición, Trillas, México, D. F., 2006.
- Ayala, S. Procesos de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Cantú Leal, Leonel. (2001) Capacitación y adiestramiento. Factor base en la Productividad y competitividad en las empresas mexicanas.
- Castillo Martínez, Gerardo Aniceto (2003). Capacitación vs Entrenamiento. TESINA
- Chiavenato, Idalberto, Administración de personal, el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, Mc Graw-Hill, México, d. F., 2007.
- Chiavenato Idalberto, Werther William B. JR/ Davis. Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos.
- Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., Administración de personal, 1ª edición, 22ª reimpresión, CECSA, México, D. F., 1999.
- Gómez-Mejía, Luis, et als., Gestión de recursos humanos, Editorial Pearson-Prencite Hall, 5ª edición, Madrid, 2008.
- Pain A., Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, S.A., Argentina, 1993.
- Pfeffer, Jeffrey, Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo, editorial CECSA, México, D. F., 1996.

Reza Trocino, Jesús Carlos, Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico, editorial Panorama, México, D. F., 2010.

Rodríguez Estrada, Mauro, Liderazgo, (Desarrollo de habilidades directivas), 2ª edición, 7ª reimpresión, El manual Moderno, México, D. F., 1997.

Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, 4ta edición. Noriega Editores, 2006.

Snell, Scott y George Bohlander, Administración de Recursos Humanos, 16ª. Ed. ISBN: 978-481-890-1

Werther, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, 1993.



Encuesta

Entrevistador _____ Fecha: _____

Sexo: F M Departamento: _____ Antigüedad _____

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.