

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
UAPA**



**ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO  
EN EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS DE DOLLAR RENT A CAR SANTIAGO, EN EL  
PERÍODO ENERO-MAYO 2015**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS**

SUSTENTADO POR:

**WARCARIS NÚNEZ RODRÍGUEZ  
FLORANGEL SÁNCHEZ DÍAZ  
MILDRED SANTANA GARCÍA**

ASESORA  
**Dra. Miriam Mena**

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS  
REPUBLICA DOMINICANA  
MAYO, 2015**

# ÍNDICE GENERAL

	Pág,
<b>DEDICATORIA</b>	I
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	II
<b>LISTA DE TABLAS</b>	III
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	IV
<b>COMPENDIO</b>	V
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1 Antecedentes del problema	2
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Sistematización del problema	14
1.4 Objetivos de la investigación	15
1.4.1 Objetivo General	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 Justificación	15
1.6 Delimitación del Tema	17
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	18
2.1 Antecedentes históricos de Dollar Rent A Car	19
2.1.1 Misión, Visión y Valores de Dollar Rent A Car	22
2.2 Aspectos generales del talento humano	24
2.2.1 Definición de concepto de capacitación y desarrollo	25
2.2.2 Beneficio del proceso de capacitación	26
2.2.3 Proceso de Capacitación	27
2.2.3.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	28
2.2.3.2 Indicadores de necesidades de capacitación	30
2.2.3.3 Diseño del programa de capacitación	31
2.2.3.4 Ejecución del programa de capacitación.	32
2.2.3.5 Evaluación del programa de capacitación	33
2.3 Técnicas de capacitación.	34
2.3.1 Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización	35
2.3.1.1 Técnicas de capacitación orientadas al contenido	35
2.3.1.2 Técnica de capacitación orientada al proceso	36

2.3.1.3	Técnicas mixtas de capacitación	36
2.3.2	Técnica de capacitación en cuanto al tiempo	36
2.3.2.1	Capacitación de inducción o de integración a la empresa.	36
2.3.2.2	Capacitación después del ingreso al trabajo	37
2.3.3	Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación.	37
2.3.3.1	Capacitación en el lugar de trabajo	37
2.3.3.2	Capacitaciones fuera del lugar de trabajo	37
2.4	Aspectos generales del desempeño laboral	38
2.4.1	Conceptos de desempeño laboral	39
2.4.2	Concepto de evaluación de desempeño	39
2.4.3	Objetivos de la evaluación de desempeño	41
2.4.4	Encargado de evaluar el desempeño laboral	42
2.4.5	Métodos de evaluación de desempeño.	44
2.4.6	Beneficios de la evaluación del desempeño	46
2.5	Desarrollo del talento humano	49
2.5.1	Roles en el desarrollo profesional	51
2.5.2	Métodos para el desarrollo de personas	53
2.6	Calidad en el servicio	55
2.6.1	Características necesarias para ofrecer un servicio de calidad	55
2.6.2	Acciones que demuestran un servicio de calidad	56
2.7	Promoción de personal	57
2.7.1	Políticas de promoción	58
2.7.2	Programas de promoción de vacantes	59
	<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>61</b>
3.1	Diseño, Tipo de Investigación, Método	62
3.1.1	Diseño de la investigación	62
3.1.2	Tipo de investigación	62
3.1.3	El Método	64
3.2	Técnica e Instrumentos	64
3.3	Población y Muestra	67
3.4	Procedimiento para la recolección de datos.	68
3.5	Procedimiento de análisis de los datos	70
3.6	Validez y Confiabilidad	71

<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>73</b>
4.1 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado al personal de ventas de Dollar Rent a Car de la sucursal de Santiago.	74
4.2 Presentación de los Resultados de la Entrevista Aplicada al Gestor de Recursos Humanos.	111
4.3 Presentación de los Resultados de la Encuesta Aplicada a los Clientes de Dollar Rent A Car sobre el Nivel de Satisfacción con la Calidad del Servicio Recibido por el Departamento de Venta de la Sucursal de Santiago, Rep. Dom.	114
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DICUSIÓN DE LOS DATOS</b>	<b>117</b>
5.1 Discusión de los Resultados.	118
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>126</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>139</b>
Anexo I: Entrevista aplicada al gestor de Recursos Humanos	
Anexo II: Cuestionario A Dirigido a los empleados de Venta Encuesta	
Anexo III: Cuestionario B Dirigido a los clientes	
Anexo IV: Operacionalización de las Variables	
Anexo V: Descripción de puestos de la estructura de ventas	
Anexo VI: Descripción de las características de vehículos en flotilla	
Anexo VII: Fotos Oficinas Santo Domingo y Santiago	
Anexo VIII: Organigrama Institucional de Dollar Rent a Car	
AnexoIX: Organigrama departamento de Ventas Dollar Rent Car	
Anexo X: Organigrama Estación Dollar Rent A Car Santiago	

## LISTA DE TABLAS

Tabla No.1	Sexo	74
Tabla No. 2	Tiempo en el cargo	75
Tabla No. 3	Edad	76
Tabla No. 4	Nivel académico	77
Tabla No. 5	Tipo de capacitación que reciben	78
Tabla No. 6	Objetivo principal de la Capacitación	79
Tabla No. 7	Tiempo en que reciben capacitación	80
Tabla No. 8	Técnicas de capacitación que utilizan	81
Tabla No. 9	Quien imparte la capacitación	82
Tabla No. 10	Lugar donde reciben la capacitación	83
Tabla No. 11	Beneficios de la capacitación	84
Tabla No. 12	Toma en cuenta las inquietudes para las capacitaciones	85
Tabla No. 13	Nivel de satisfacción con la empresa	86
Tabla No. 14	Siente compromisos con la empresa y conoce su rol	87
Tabla No. 15	Recibe evaluación de desempeño laboral	88
Tabla No. 16	Frecuencia que recibe evaluación de desempeño	89
Tabla No. 17	Persona responsable de la evaluación de desempeño	90
Tabla No. 18	Reciben información sobre los resultados de la evaluación de desempeño	91
Tabla No. 19	Beneficios de la evaluación de desempeño	92
Tabla No. 20	Realizan su trabajo de forma segura	93
Tabla No. 21	Forma de cómo la empresa determina si se están cumpliendo las metas	94
Tabla No. 22	Actividad que impulsa para el logro de los objetivos	95
Tabla No. 23	Roles con los que siente dificultad para realizar sus funciones	96
Tabla No. 24	Calidad del trabajo que realizan dentro de sus funciones	97

Tabla No. 25	Factor con el que se identifican para realizar su trabajo de Forma más rápida y satisfactoria	98
Tabla No. 26	Elemento en el que tienen deficiencia dentro de la empresa	99
Tabla No. 27	Actitud frente a una tarea urgente para satisfacer a un cliente	100
Tabla No. 28	Elemento imprescindible para el cumplimiento de las funciones	101
Tabla No. 29	Reciben entrenamiento para el uso de las herramientas de Trabajo	102
Tabla No. 30	Conocimiento en el uso de las herramientas de trabajo.	103
Tabla No. 31	Conoce el organigrama de la empresa	104
Tabla No. 32	Tiene expectativas de escalar dentro de la Organización	105
Tabla No. 33	Toma en cuenta de su integridad para ser ascendido dentro de la organización	106
Tabla No. 34	Recibe información cuando se presenta una vacante	107
Tabla No. 35	Medios que utiliza la empresa para informar una vacante	108
Tabla No. 36.	Es tomado en cuenta cuando se presenta una vacante en un puesto superior	109
Tabla No.37	Si la empresa tiene políticas de promoción interna	110

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica No.1	Sexo	74
Gráfica No. 2	Tiempo en el cargo	75
Gráfica No. 3	Edad	76
Gráfica No. 4	Nivel académico	77
Gráfica No. 5	Tipo de capacitación que reciben	78
Gráfica No. 6	Objetivo principal de la Capacitación	79
Gráfica No. 7	Tiempo en que reciben capacitación	80
Gráfica No. 8	Técnicas de capacitación que utilizan	81
Gráfica No. 9	Quien imparte la capacitación	82
Gráfica No. 10	Lugar donde reciben la capacitación	83
Gráfica No. 11	Beneficios de la capacitación	84
Gráfica No. 12	Toma en cuenta las inquietudes para las capacitaciones	85
Gráfica No. 13	Nivel de satisfacción con la empresa	86
Gráfica No. 14	Siente compromisos con la empresa y conoce su rol	87
Gráfica No. 15	Recibe evaluación de desempeño laboral	88
Gráfica No. 16	Frecuencia que recibe evaluación de desempeño	89
Gráfica No. 17	Persona responsable de la evaluación de desempeño	90
Gráfica No. 18	Reciben información sobre los resultados de la evaluación de desempeño	91
Gráfica No. 19	Beneficios de la evaluación de desempeño	92
Gráfica No. 20	Realizan su trabajo de forma segura	93
Gráfica No. 21	Forma de cómo la empresa determina si se están cumpliendo las metas	94
Gráfica No. 22	Actividad que impulsa para el logro de los objetivos	95
Gráfica No. 23	Roles con los que siente dificultad para realizar sus funciones	96
Gráfica No. 24	Calidad del trabajo que realizan dentro de sus funciones	97

Gráfica No. 25	Factor con el que se identifican para realizar su trabajo de Forma más rápida y satisfactoria	98
Gráfica No. 26	Elemento en el que tienen deficiencia dentro de la empresa	99
Gráfica No. 27	Actitud frente a una tarea urgente para satisfacer a un cliente	100
Gráfica No. 28	Elemento imprescindible para el cumplimiento de las funciones	101
Gráfica No. 29	Reciben entrenamiento para el uso de las herramientas de Trabajo	102
Gráfica No. 30	Conocimiento en el uso de las herramientas de trabajo.	103
Gráfica No. 31	Conoce el organigrama de la empresa	104
Gráfica No. 32	Tiene expectativas de escalar dentro de la Organización	105
Gráfica No. 33	Toma en cuenta de su integridad para ser ascendido dentro de la organización	106
Gráfica No. 34	Recibe información cuando se presenta una vacante	107
Gráfica No. 35	Medios que utiliza la empresa para informar una vacante	108
Gráfica No. 36.	Es tomado en cuenta cuando se presenta una vacante en un puesto superior	109
Gráfica No.37	Si la empresa tiene políticas de promoción interna	110

## COMPENDIO

La gestión de Recursos Humanos cada día está tomando más relevancia dentro de cualquier tipo de organización, porque es más que obvio que el personal es el capital determinante para el éxito de las empresas, esta es una de las tantas razones por la cual es necesario que la gerencia se especialice en esta área específica, ya que al mismo tiempo de ser tan importante es aún más la complejidad del mismo por la cual es obligatorio tener los conocimientos necesario para poder gestionar de manera efectiva a los empleados.

En esta investigación se presenta un tema que se podría decir que es casi obligatorio manejar como lo es la capacitación y su relación con el desempeño laboral dentro de la empresa, en similitud a esto se encuentran varias investigaciones previas, realizadas en diferentes universidades de la ciudad de Santiago, Rep. Dom., que fueron consultadas como parte de la elaboración de los antecedentes del problema, ocho tesis sobre el tema para ser más específico, las cuales avalan la importancia que tiene este tipo de investigación en el mundo de las empresas.

Cada investigación debe ser enfocada a un objetivo más allá de responder a un hecho o suceso actual, debe ayudar a los participantes objeto tanto a la organización como a los colaboradores de la misma a tomar un plan de acción que permita mejorar la situación y verse afectada por los resultados hallados en dicha investigación así hacer del estudio una forma satisfactoria de cambiar las historias de los que intervienen en el proceso.

La presente tesis fue desarrollada en una conocida Rent a car llamada Dollar Rent a Car donde se puede observar que existe una aparente necesidad de capacitación dentro de sus miembros, ya que, distinto al ingreso y beneficios extras que perciben quieren sentir seguridad en el empleo y condiciones de mejora así como también crecimiento dentro de la empresa. Las necesidades de capacitación han salido a flote en las reuniones donde algunos empleados han expresado su deseo de profundizar o mejorar su desempeño en algún aspecto

que envuelve su rol diario. Esto a su vez se traduce en una deficiencia en el manejo de equipos necesarios para brindar un servicio a tiempo, lo cual está generando disgustos en los clientes y demoras en la entrega de los servicios.

Por esta razón la presente investigación tiene como tema la “incidencia de la capacitación del talento humano en el nivel desempeño laboral del Depto. De ventas de Dollar Rent a Car, sucursal Santiago, periodo enero – mayo 2015, y el objetivo principal es determinar la incidencia que genera la capacitación del talento humano en el nivel de desempeño laboral específicamente del departamento de venta, la respuesta a este objetivo surgió de responder a tres objetivos específicos que se derivaban del general, estos fueron: primero, identificar el proceso de capacitación implementado a los empleados del departamento de ventas, el segundo es: indagar el nivel desempeño laboral del capital humano del departamento de ventas, y el tercero es identificar las políticas de promoción del personal de ventas.

Este estudio es realizado con la finalidad de demostrar cuál es la Incidencia de la capacitación del talento humano en el nivel desempeño laboral del área de venta en Dollar Rent a Car para el mejoramiento de la institución no solo a nivel provincial en Santiago, sino también pueda ser tomado en cuenta a nivel nacional. Se busca que el personal sienta seguridad en el desempeño de sus funciones, Mejorar la percepción de los empleados en cuanto al desarrollo personal y profesional, que los empleados sean emprendedores y alcancen mejores oportunidades dentro de la empresa. También que el buen manejo de los procesos genere mejores beneficios tanto para la empresa como para los empleados, que las técnicas de mejora generen ventajas para los componentes de la organización. Revisar los recursos cognitivos que posee cada colaborador para determinar el refuerzo necesario, el mejor aprovechamiento de esas habilidades o mejorarlas.

Finalmente que parte del prestigio que ofrece ser colaborador de la Marca Dollar Rent a Car sea el que el personal cuente con una capacitación continua en el área de ventas y haga de esas buenas prácticas un estilo de trabajo.

Para conocer un poco el campo de la investigación presente hay que mencionar una breve reseña de la institución investigada, Dollar Rent A Car, es una de las marcas internacionales de rent cars disponibles que operan bajo franquicia y acuerdos en la república dominicana, esta así como otras marcas de Rent Car llegan para satisfacer las necesidades de transportación al mercado de personas de negocios, turistas y empresas que demandan de esos servicios para realizar sus operaciones sin tener que adquirir vehículos propios que le incurran en gastos.

Dollar Rent A Car fue fundada en 1966 en Los Ángeles, California, bajo el nombre "Rent A Car", puesto que se alquilaban vehículos por un dólar diario.

Su filosofía, como hasta ahora lo ha sido, fue la de proveer al público un excelente servicio al precio más competitivo posible. En muy poco tiempo esta filosofía dio excelentes resultados. En 1967 Dollar ya tenía estaciones de alquiler en el estado de Washington y Oregón, y en 1972 su primera franquicia internacional en México, convirtiendo a Dollar Rent A Car en un negocio de dimensiones extraordinarias. Asimismo, en los años 70 Dollar fortalece sus relaciones con el mercado europeo y en 1989 se asocia con una de las más grandes rentadoras de Inglaterra, creando Euro Dollar.

Fundada como Dorencia, S.A. para 1986, en Santo Domingo, representando la franquicia de Dollar Rent-a-Car en República Dominicana. En principio, se dedicó al alquiler de vehículos pequeños, incursionando después en otras categorías de vehículos como minibuses, camiones y camionetas. La Compañía fue abriendo locales según sus posibilidades.

A partir del 1995, comenzó un proceso de cambios, donde este se dirigía primero a cambiar la percepción del público sobre la idea de que Dollar Rent-A-Car significaba “Buenos, pero muy Caros” y posteriormente a dar los pasos necesarios hacia la creación de su propia imagen. Estos cambios significaron el cierre de algunas operaciones y la reestructuración de su personal así como la de su imagen. Para finales de ese año se inició un proceso de alianzas estratégicas con sus suplidores estableciendo, entre otras, la decisión de diversificar su flota y ofrecer nuevos productos, así como un programa de renovación de vehículos que le permitiera ofrecer a sus clientes un producto siempre actual sin sacrificios financieros considerables.

En el 2004, Almagna adquirió el derecho a representar la marca Dollar Rent a Car en el país hasta la fecha. Se dice que en la actualidad, cuenta con unidades modernas, personal competente, y sobre todo con mejores niveles de satisfacción en sus empleados y clientes conforme a la misión.

La visión de Dollar consiste en ser la empresa de alquiler de vehículos más efectiva y reconocida en República Dominicana, con los más altos estándares de servicio al cliente y calidad.

Con la misión que están comprometido es la de Proveer el mejor servicio personal y de más valor entre las compañías de alquiler de vehículos, mientras creamos una atmósfera para nuestros empleados que inspiren innovación, lealtad y servicio hacia nuestros clientes y la sociedad.

Con la finalidad de analizar el proceso de capacitación de los vendedores de la empresa y su incidencia en el desempeño, se recopiló información de algunos autores reconocidos como expertos en esta área de recursos humano, entre ellos tenemos a R, Wayne Mondy y M. Noé R. (2009), que define la capacitación como el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

También G. Dessler (2009) define el término de capacitación como “proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”. (p. 294).

El tema de capacitación ofrece muchos beneficios, tanto para la empresa, el empleado y las relaciones humanas, entre ellos se menciona lo siguiente:

Ayuda en la toma de decisión y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflicto y tensiones. Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, entre los beneficios que ofrece a la empresa se puede mencionar que mantiene la competitividad de la organización, incrementa la rentabilidad, mejora el conocimiento del puesto a toda la organización y todos los niveles, entre otros, y para la relaciones humana menciona que mejora la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda en la orientación de nuevos empleados, hace viable las políticas de la organización y alienta la cohesión de los grupos, entre otras muchas más ventajas que se puede observar en el marco teórico.

Según Chiavenato (2011) explica que en términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, primero la Detección de las necesidades de capacitación (diagnostico), segundo crear un Programa de capacitación para atender las necesidades, tercero la Implantación y ejecución del programa de capacitación y por último la Evaluación de los resultados. Y que cuando una empresa realiza en forma minuciosa y continua este proceso, puede garantizar el alcance de los objetivos organizacionales y a la vez llevar a la empresa a cualquier nivel de éxito que se proponga.

Otro concepto importante que menciona la investigación es el desempeño laboral del cual Chiavenato, Idalberto (2011) expone que el desempeño laboral 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. Mondy, Wayne (2010) refiere el desempeño laboral como un elemento fundamental del individuo en el logro de las estrategias organizacionales con la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.

Chiavenato, Idalberto. (2011) redacta los objetivos de la evaluación de desempeño como que ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras sin dudas en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica sus efectos. Plantea además, que con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación de desempeño es una especie de inspección de calidad de línea de montaje.

Mondy, Waner (2010), plantea que el objetivo principal de la evaluación de desempeño es mejorar el desempeño individual y organizacional de una empresa. Sin embargo, un problema potencial con la evaluación de desempeño y una posible causa de una gran insatisfacción es esperar demasiado para un plan de evaluación. En la interrogante de ¿Por qué se debe evaluar el desempeño? La respuesta va dentro del contexto del objetivo de la evaluación de desempeño.

Dessler, Gary (2011), da respuesta que: existen tres razones por el cual se debe de evaluar el desempeño., primero porque brinda información relevante sobre el cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salarios, permite a jefe y subalterno desarrollar un plan estratégico para corregir cualquiera de las deficiencias que la evaluación llegue a descubrir. Así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta y sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la

oportunidad de revisar los planes de carreras del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas. Ahora bien, la evaluación de desempeño puede ser implementada por varias personas entre ella la más predominante es que sea el supervisor inmediato que la realice, que utilice el método que sea más acorde a la naturaleza del servicio, entre los diferentes métodos que existe se mencionan el método de evaluación forzada, el método de registros de acontecimientos notables, el método de escala de calificación final, el enfoque de evaluación comparativa, entre otros.

Entre los beneficios de la evaluación del desempeño se cita a Chiavenato Idalberto, (2010) que plantea que son múltiples los beneficios entre ello menciona que está; proporcionar medidas para mejorar el desempeño de los subordinados, conocer las reglas del juego, conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño, evaluar su potencial humano, definir la contribución de cada empleado, identificar a los empleados que necesitan rotarse o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, entre otros.

Otros conceptos que se menciona en el marco teórico que da respuesta a uno de los objetivos es la variable de políticas de promoción de la cual Wayne Mondy. (2010), dice que es un proceso coordinado para el reclutamiento interno en la que se ofrece a los profesionales de la empresa la posibilidad de participar con su candidatura en los procesos de selección que se lleven a cabo. La promoción se produce por dos razones conjuntas: reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro.

De acuerdo a la definición de este tipo de investigación que tiene como característica principal ser de tipo científico, cabe mencionar que en este proyecto se utilizó el diseño no experimental, donde se observan los fenómenos tal y como ocurren sin intervenir en su desarrollo. Es una investigación de tipo bibliográfica

porque está apoyada en diferentes fuentes bibliográficas para conformar el marco teórico, para definir algunos conceptos y parámetros que facilitaron la medición de algunos factores, es de tipo de campo porque fue llevada a cabo en el lugar de los hechos, específicamente de campo-descriptiva ya que se observó y describió el comportamiento de los implicados sin influir en ninguna manera sobre los resultados.

Cuando se habla de investigación científica necesariamente se menciona el método, en esta tesis se utilizó el método deductivo, el cual parte de una perspectiva general a una particular, lo cual para poder llegar a conclusiones específicas se analizó el contexto general del departamento de venta, utilizando como técnica la entrevista estructurada con respuesta abierta y su instrumento de cedula la cual se aplicó a la encargada de Recursos Humanos y la técnica de la encuesta con su instrumento del cuestionario el cual fue aplicado al departamento de venta de Santiago. Este estudio cuenta con tres poblaciones, la primera es la gerente de Recursos Humanos de Dollar Rent a Car y se tomó como muestra la población completa que consiste en una persona, la segunda población es el personal del departamento de ventas, el cual al ser muy reducido se tomó toda la población como objeto de análisis que consistió en los 6 vendedores que lo conforman y por último, se estudió la población de los clientes, la cual fue representada por 30 clientes quienes fueron los que retornaron en la semana del 12 al 18 abril , ya con el servicio completado.

Hernández S., R., Fernández C. y Pilar B. (2006). Señalan que en el Muestreo Intencional: Se eligen los individuos que se estima son representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionan a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria. En la encuesta a los clientes se eligió una muestra Intencional o selectiva que consistió en la cantidad de clientes que retornaron unidades en la semana.

Se pudo intervenir y encuestar a un total de 30 clientes que fueron a Dollar Rent a Car sucursal de Santiago y se le aplicó la segunda encuesta que estaba dirigida a conocer como calificaban el desempeño del servicio recibido por el departamento de venta.

Los datos más relevantes de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al departamento de Ventas, se observa que más del 80 por ciento del personal de venta es de sexo masculino, que tienen de uno a tres años laborando en la empresa, que sus edades varían de 26 a 34 años, denotando así que es un personal joven y fresco dentro de la organización, pero con el tiempo suficiente para conocer la temática de la institución, su nivel académico es en mayoría universitario con un 66.67 por ciento, los resultados muestran que el enfoque de la capacitación es el tema de trabajo en equipo, que la capacitación es cada 12 meses, regularmente, y utilizan la técnica de capacitar en el lugar de trabajo mediante el supervisor inmediato, esto le ofrece como beneficio la mejora de la comunicación dentro y hacia afuera de la empresa y en un menor porcentaje de un 33 por ciento fortalece la confianza.

Los resultados del instrumento aplicado a los empleados muestra a nivel general que los vendedores se sienten comprometidos con la empresa y dicen que sus inquietudes son tomadas en cuenta al momento de aplicar las capacitaciones, dijeron también que reciben evaluación de desempeño laboral en un periodo de 12 meses y son informados de los resultados obtenidos del mismo.

En otro orden mencionaron que sienten seguridad al momento de realizar su trabajo en un 70 por ciento y esto se manifestó cuando se le preguntó si sentían alguna debilidad en alguna tarea en específico, todos mostraron debilidad en una u otra área importante de sus funciones, mencionaron que solo reciben entrenamiento de lo esencial en el uso de las herramientas de trabajo.

Cuando se investigó con relación a la variable de promoción, los encuestados mencionaron tener aspiraciones de escalar dentro de la empresa pero que cuando existe una vacante ellos no se enteran en su mayoría, afirmaron no conocer las políticas de promoción internas, ni si quiera saben si la empresa cuenta con esta herramienta.

La encargada del Departamento de Recursos Humanos fue entrevistada y entre los hallazgos más relevantes esta informó que la empresa sabe de la importancia de la capacitación para las organizaciones pero que se le hace un poco difícil por la naturaleza del servicio, suponiendo la misma que los puestos no pueden quedarse solos para realizar una capacitación masiva, aunque declaró que la capacitación es relevante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para poder ser competitivo en el mercado, se destacó que la única actividad de motivación que realizan es una actividad de integración anual donde solo participan tres de los vendedores más destacados a nivel nacional, agregando también que hay limitaciones para la promoción de personal.

Con los datos anteriores se puede afirmar que la organización no posee un proceso de capacitación establecido de forma consistente y eficiente, y que aunque se considera uno de los procesos vitales para el desarrollo de la empresa, no se cuenta con una planeación programada sistemáticamente, que sea consistente en el tiempo y que realmente produzca en el empleado una mayor seguridad y efectividad en la realización de sus funciones.

En consideración con las informaciones expresadas y analizadas sobre el desempeño se puede decir que la empresa cumple con un seguimiento de desempeño Laboral, que se preocupa por el cumplimiento de las metas, que le brinda un seguimiento continuo a los empleados del departamento de ventas para que no exista obstáculos al final de la jornada y se pueda determinar si hubo faltas por el cual la meta no se llevó a cabo.

Se determinó la satisfacción que los empleados sienten al realizar y cumplir con sus funciones. Que le gusta cómo se evalúa su desempeño el cual es anual. Que sienten compromiso con la empresa y poseen conocimiento de los resultados obtenidos de su evaluación de desempeño para fines de crecimiento y realización segura de sus funciones.

Vistas las diferentes ponencias sostenidas en los objetivos específicos se puede concluir de manera general que la capacitación del talento humano de Dollar Rent a Car no incide en un gran porcentaje en el desempeño laboral del departamento de ventas, ya que aunque la empresa no cuenta con una planificación, aplicación y capacitación continua los empleados tienen un desempeño satisfactorio motivados o sostenido principalmente por el sistema de incentivos que se aplica de acuerdo a las metas obtenidas mediante las ventas de servicios y alquiler de flotilla.

Esto en cierta manera parecería positivo en las realización de las tareas dentro del departamento de venta, pero desde el punto de vista de los clientes encuestados se comprobó que existen deficiencias en cuanto al tiempo de entrega del servicio y la coordinación de la información de la existencia de vehículo ofrecido.

## CONCLUSIONES

Después de analizar los diferentes datos observados de los sujetos informantes y analizar las diferentes variables se llegó a las siguientes conclusiones.

Con relación al objetivo específico número (1) uno, el cual consiste en:

**Identificar el proceso de capacitación implementada a los empleados del departamento de venta de Dollar Rent a Car, Santiago, periodo enero – mayo 2015.**

Se verificó que la empresa toma en cuenta las inquietudes de los vendedores y de esa forma detecta cual es la necesidad de capacitación que tiene el departamento de venta, que generalmente utiliza el tipo de capacitación de servicio al cliente y mínimamente el trabajo en equipo y que esto se orienta especialmente a tener una mayor efectividad en el desarrollo de sus funciones, a captar nuevos clientes y contradictoriamente a mejorar el trabajo en equipo.

Se observa que las capacitaciones en su mayor porcentaje son realizadas anualmente y una mínima parte expresó que son capacitados en forma trimestral, esta es realizada a través de la técnica de capacitación en el puesto de trabajo y es impartida generalmente por el supervisor inmediato dicen que esto les proporciona como beneficios el poder fortalecer la confianza, igualmente le favorece la comunicación dentro y hacia afuera de la empresa, un mínimo por ciento expreso que esto le ayuda a alcanzar el logro de las metas organizativa.

Sin embargo al observar los datos obtenidos de la entrevista realizada a la gestora de Recursos Humanos se puede observar una ligera contradicción, porque esta menciona que la capacitación impartida al departamento de venta es mínima debido a que no cuentan con un programa de capacitación establecido y los vendedores no pueden abandonar sus puestos de trabajo, aunque se menciona la gran importancia que tiene este proceso para poder ser más efectivo en el éxito de la organización.

Tomando en cuenta los datos anteriores se puede concluir que la organización no posee un proceso de capacitación establecido y que las capacitaciones que ofrecen son muy limitado e ineficiente, ya que aunque se considera un elemento vital para el desarrollo de la empresa, no se cuenta con una planeación programada sistemáticamente, que sea consistente en el tiempo y que realmente produzca en el empleado una mayor seguridad y efectividad en la realización de sus funciones, esto se puede deducir porque en la pregunta sobre manejo de las herramientas todos los empleados manifestaron tener debilidades en alguna de ellas y también por la encuesta realizada a los clientes donde consideran que el servicio no llega en el tiempo establecido por la propia empresa y esto provoca insatisfacción por parte de la clientela.

Con relación al objetivo específico número dos, el cual es: **Indagar el nivel de desempeño laboral del capital Humano del departamento de venta de Dollar Rent a Car, periodo enero- mayo 2015.**

Se pudo verificar que los empleados del departamento de ventas tienen un nivel de desempeño satisfactorio, los mismos expresan estar de acuerdo con la evaluación de desempeño que realizan anualmente y en la mayoría de los casos resulta positiva, tanto para la empresa como para el crecimiento de los empleados.

La empresa busca la forma de mantener motivados a los empleados del departamento de ventas a través de los incentivos y algunas compensaciones el cual aporta significativamente al trabajo con mayor satisfacción, rapidez y calidad, se cumplen los objetivos o metas propuestas por la empresa y con esto se alcanza un nivel más alto de productividad para el beneficio del empleado como de la empresa. Los empleados reciben un seguimiento diario tanto en la verificación de las ventas de servicios opcionales, contratos aperturados y manejo de flotillas.

Este seguimiento continuo es verificado por el supervisor del departamento, el cual resulta de gran ventaja tanto para la empresa como en aras de los empleados porque procura que se cumplan los objetivos propuestos, se valida el elemento que generen vulnerabilidad para el cumplimiento de las metas y los empleados se motivan a cumplir con sus roles para generar más ingresos a través de los incentivos ofrecidos.

Otro punto muy importante es que el trabajo realizado por los empleados no requiere de mucha corrección de errores.

Se determinó la satisfacción que los empleados sienten al realizar y cumplir con sus funciones. Que le gusta cómo se evalúa su desempeño el cual es anual. Que sienten compromiso con la empresa y poseen conocimiento de los resultados obtenidos de su evaluación de desempeño para fines de crecimiento y realización segura de sus funciones.

Se comprobó que los empleados del departamento de venta realizan sus funciones con más rapidez y calidad cuando se encuentran bajo un ambiente laboral adecuado, cuando el paquete de compensación que le ofrece la empresa y los incentivos especiales que se ganan con el promedio de ventas satisface sus necesidades.

Se preocupan por entregar oportunamente sus tareas asignadas y son empleados comprometidos. Además conocen las herramientas de trabajo, no los capacitan al respecto pero si le dan a conocer lo necesario para su desenvolvimiento. Sin embargo se debe mencionar que al nivel que llevan tres años consecutivos alcanzando es un nivel satisfactorio, o sea que están dentro del rango del 66% al 90% de la escala de desempeño que tiene establecida la organización.

De acuerdo a la encuesta dirigida a los clientes salió a colación que aunque con algunas dificultades pero que en relación al tiempo de entrega, el servicio recibido, la efectividad en el proceso del servicio era satisfactorio.

También en la intervención con los clientes encuestados se puede concluir con que a pesar de algunas debilidades dadas en el momento de ofertar el servicio, el trato humano, calidez y amabilidad del personal de venta compensa algunas situaciones colaterales que conforman el servicio.

En consideración con las informaciones expresadas y analizadas se puede concluir que la empresa cumple con un seguimiento de desempeño Laboral, que se preocupa por el cumplimiento de las metas, que le brinda un seguimiento continuo a los empleados del departamento de ventas para que no exista obstáculos al final de la jornada y se pueda determinar si hubo faltas por el cual la meta no se llevó a cabo.

**En relación al tercer objetivo específico concerniente a identificar las estrategias de promoción de personal del departamento de ventas de Dollar Rent a Car**, se concluyó con que la empresa no cuenta actualmente con ninguna política de promoción de personal, tampoco existe alguna estrategia confirmado esto por las fuentes colectadas del cuestionario así como de la entrevista realizada a la Gerente.

Vistas las diferentes ponencias sostenidas en los objetivos específicos se puede concluir el objetivo general que consistía en **Determinar el impacto de la capacitación del talento Humano en el nivel de desempeño laboral del departamento de Venta de Dollar Rent a Car en el período enero-mayo 2015.**

La capacitación del talento humano de Dollar Rent a Car tiene una incidencia indirecta en el nivel desempeño laboral del departamento de ventas, ya que aunque la empresa no cuenta con una planificación, aplicación y programa de capacitación continua los empleados tienen un nivel de desempeño satisfactorio.

Diciendo con esto que puede ser mejorado para alcanzar el nivel destacado que se encuentra en un rango de 91% al 100%, el actual nivel de desempeño está motivado o sostenido principalmente por el sistema de incentivos que se aplican de acuerdo a las metas obtenidas mediante las ventas de servicios y alquiler de unidades.

Esto en cierta manera parecería positivo en las realización de las tareas dentro del departamento de venta, pero desde el punto de vista de los clientes encuestados se comprobó que existen deficiencias en cuanto al tiempo de entrega del servicio y la coordinación de la información de la existencia de vehículo ofrecido esto se debe porque no tienen un pleno conocimiento en el uso de algunas herramientas de trabajo como es el equipo de la central telefónica, el uso efectivo del verifone, Las ventajas del sistema interno de venta y algunos vendedores presentan dificultad en el idioma inglés lo cual produce algunos retrasos y deficiencias de la información.

Los resultados de la encuesta aplicados a los clientes reveló que se puede lograr una mejora en la oferta del servicio , que aunque parece que la capacitación no inciden en el desempeño de la metas establecidas, la empresa está dejando de expandirse y posicionarse en un mejor lugar por no capacitar con un mayor enfoque el departamento de ventas y que esto sea percibido por el cliente que es quien ralmente determina el desempeño no solo del empleado que le oferta el servicio, sino, más bien de la empresa en conjunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Dr. Príamo R. (2012). *Metodología de la investigación aplicada*. República Dominicana: 10ma. Edición.

Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editora Pearson 5ta edición.

Hernández, F. (2002). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Santo Domingo: Primera Edición.

Hernández S., R., Fernández C. y Pilar Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. México, D.F.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Ovalle, L. (2007). *Servicio al cliente: Estrategias y Herramientas para el éxito competitivo*. Tony Castellanos. República Dominicana.

Werther, W. y Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México:

McGraw-Hill.

Tesis.

Acosta, C. y Sosa, LI. (2009). Análisis de las estrategias de capacitación y desarrollo utilizadas para los empleados del Banco Popular Dominicano de la Ciudad de Santiago. (Tesis inédita de grado).Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM).Santiago, Rep. Dom.

Almánzar, M. y Jiménez, V. (2009). Análisis del proceso de formación y capacitación del personal en la gestión de los Recursos Humanos en el centro del cuidado de la piel Camila Polanco. (Tesis inédita de Maestría). Universidad Tecnológica de Santiago, Santiago, Rep. Dom.

Alvares Arias, y Batista Payano, M. (2006). Evaluación del proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño de los empleados de la Cooperativa de Ahorros y Crédito Momón Bueno, Inc. (tesis inédita de grado).Universidad Abierta Para Adultos, Santiago, Rep. Dom.

Álvarez, J., y Amparo, M. (2011) Formación y Capacitación de los Recursos Humanos como base para la administración eficaz del Centro Médico Materno Infantil de Salcedo. (Monografía inédita de Grado). Universidad Tecnológica de Santiago, Santiago, Rep. Dom.

Gil, E., Cabrina, J. y Rosario, G. (2013) Estrategia de Capacitación de los empleados de la empresa distribuidora Arvelo, S.R.L, (tesis inédita de Maestría). Universidad Abierta Para Adulto, Santiago, Rep. Dom.

Lichardo Lampe, L. (2003). Diseño de un plan de Capacitación para los empleados la empresa velero Beach Resort, Cabarete, Puerto Plata. (Tesis inédita de grado). Universidad Abierta Para Adultos, Santiago, Rep. Dom.

Martínez Santos, M. y Regalado Medrano, S. (2007) Manejo del proceso de capacitación de los empleados de Remesas Vimenca, S.A. (tesis inédita de grado). Universidad Abierta para Adultos, Santiago, Rep. Dom.

Medina Vidal, A., Vidal Abreu, F. (2005-2006) Incidencia del proceso de capacitación en los niveles de productividad de los operarios de la Industria Zonetex Manufacturing, S.A. (tesis inédita de grado). Universidad Abierta para Adultos, Santiago, Rep. Dom.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.:

809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)