

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A SUPERVISORES  
DE VENTAS Y VENEDORES COMO HERRAMIENTA PARA LOS  
LOGROS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS, TOTAL, S.A.**

ALBA MARITZA MALDONADO MONTERROSO DE LIMA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A SUPERVISORES DE VENTAS Y  
VENEDORES COMO HERRAMIENTA PARA LOS LOGROS DE LA  
EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.**

Informe final de tesis para la obtención del grado de Maestra en Ciencias, con base en el  
“Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias” aprobado por la Junta Directiva  
de la Facultad de Ciencias Económicas, el 22 de febrero de 2005.

Profesor Consejero  
Msc. José Maria Santos Albizúres

Autora:  
Licda. Alba Maritza Maldonado Monterroso de Lima

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	Pc. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V:	Pc. Deivy Boanerges Ramírez Valenzuela.

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL  
EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN  
ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente:	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinador:	MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Prof. Consejero:	MSc. José María Santos Albizúres

## **ACTO QUE DEDICO**

**A Dios y a la Virgen Maria**  
Por ser los guías de mi vida  
Luz y fortaleza.

**A mis padres**  
Maria Jobita Monterroso y Jorge Maldonado  
Por su amor y apoyo incondicional.

**A mi esposo, hija e hijo**  
Por su amor comprensión y apoyo  
en todo momento.

**A mis hermanos**  
Por su cariño incondicional.

**A mis sobrinos, tíos, suegros, cuñadas**  
con cariño especial.

**A mis compañeros amigos y amigas**  
Por su amistad y cariño.

### **Agradecimiento especial a:**

**MSc. José Maria Santos Albizúres.**  
**MSc. José Rafael Sánchez Viesca**  
**MSc. Walter Edmundo Vides Guerra**

Por compartir sus conocimientos  
y brindarme su asesoría.

## CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i –ii
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	3
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Perfil de los vendedores	7
2.2 Perfil del supervisor	8
2.3 Filosofía de la capacitación	9
2.4. Concepto de capacitación	11
2.5 Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC)	37
3. METODOLOGÍA	43
3.1 Técnicas utilizadas	43
3.2 Sujetos de investigación	44
3.3 Población	44
3.4 Muestra	44
3.5 Instrumentos de recopilación de información	44
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.1 Diagnóstico de Necesidades para propuesta de cursos de capacitación a supervisores de ventas	47
4.2 Entrevista a gerente	47
4.3 Cuestionario para el diagnóstico de necesidades de capacitación para supervisores de ventas	47
4.4 Boleta para recolección de datos de supervisores	48
4.5 Perfil del puesto (supervisores)	51
4.6 Requerimiento de aprendizaje para el puesto de supervisor	52
4.7 Cuestionario para el diagnóstico de necesidades de capacitación para vendedores	52
4.8 Boleta para recolección de datos de vendedores	54
4.9 Perfil del puesto de vendedor	57
4.10 Requerimiento de aprendizaje para el puesto de vendedor	57

5	CONCLUSIONES	58
6	RECOMENDACIONES	60
7	PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACION	62
	Aspectos a tomar en consideración	62
	Desarrollo del programa	62
	Metodología	63
	Técnicas de seguimiento	64
	Costos de la actividad	64
	Descripción de los cursos de capacitación	66
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS	72

## RESUMEN

La empresa objeto de estudio, se dedica a la prestación de servicios de venta de seguros, en la ciudad de Guatemala, con objetivos y metas bien definidos; últimamente se ha observado disminución de vendedores que se han retirado, ya sea a la competencia u otra actividad y rotación de éstos a solicitud personal hacia otras supervisiones; por lo que la alta gerencia se hizo la pregunta ¿Cuáles serán las habilidades, conocimientos y destrezas necesarios para superar las deficiencias?.

Por consiguiente se hace necesario un diagnóstico de necesidades de capacitación para llenar la brecha entre lo que la persona tiene y lo que espera, necesita o requiere la empresa.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica para el desarrollo de la parte teórica, y que sirvió de base para la realización del trabajo de campo, caracterizándola en un estudio descriptivo a través de observación y análisis del entorno de la empresa; se entrevistó al gerente, supervisores y vendedores para establecer sus percepciones y aspectos a considerar en el programa de capacitación; se elaboraron instrumentos estructurados para cada uno de los diferentes niveles, y se realizó la evaluación para el análisis e interpretación de resultados.

De conformidad con los resultados obtenidos, se identificaron las brechas que existen entre el perfil del puesto de supervisor y vendedor y el nivel actual de las personas que los ocupan. Se detectaron como áreas críticas: comunicación y liderazgo, y como susceptibles de mejorar administración y planificación para supervisores; y para vendedores, comunicación, aspectos generales de venta y aspectos psicológicos y profesionales en las ventas; por lo que se estableció la necesidad de cursos para superar las deficiencias y fortalecer los conocimientos.

Como recomendación se propone un Programa de Capacitación a Supervisores y Vendedores, el cual es el aporte del trabajo de investigación realizado, orientado a

mejorar el desempeño laboral de supervisores y vendedores de la empresa de Servicios  
Total, S.A



## INTRODUCCIÓN

A nadie escapa hoy en día, que factores como la competencia económica que afecta a las empresas, repercuten sobre los objetivos tras los cuales trabajan las mismas. Las empresas más progresistas y con mayor visión de futuro tratan a sus empleados como un recurso valioso y como el engranaje esencial de la maquinaria de producción, de ahí se desprende la importancia que juega toda dirección y supervisión para el aumento de los beneficios que se esperan.

El tema central de la presente investigación es: Programa de Capacitación dirigido a Supervisores de ventas y vendedores como herramienta para los logros de la Empresa de Servicios Total, S.A.

En la empresa objeto de estudio, la capacitación se realiza sin efectuar previamente un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por lo que la misma no responde a las necesidades reales.

Esta investigación tiene como objetivo principal presentar una propuesta de un Programa de Capacitación para supervisores de ventas y vendedores, como herramienta para la Dirección, a través de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

La capacitación como respuesta a una necesidad de los individuos y de las instituciones, derivado que existe una íntima relación entre capacitación y progreso de las mismas como parte esencial para el logro de los objetivos trazados, conocer la percepción que tienen los integrantes de los equipos de ventas, sobre los estilos de liderazgo ejercido por los supervisores y su influencia en los objetivos de la empresa y establecer los aspectos que se contemplan en los actuales programas de capacitación para supervisores y vendedores a efecto de determinar los más adecuados que permitan la presentación de la propuesta del programa.

El primer capítulo incluye los antecedentes históricos de la capacitación, una descripción del proceso de capacitación en el medio guatemalteco.

El segundo capítulo contiene el Marco Teórico y Conceptual en el que se presentan los fundamentos teóricos, concepciones y enfoques de capacitación y una descripción del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como procesos para llegar a establecer el Programa de Capacitación.

En el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación, que incluye las técnicas, sujeto, población, muestra, instrumentos y la presentación y análisis de resultados; los instrumentos que recaban información acerca del desempeño de los supervisores y vendedores se encuentran en los ANEXOS.

El cuarto capítulo se hace la presentación y análisis de resultados de la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos para cada uno de los diferentes niveles del presente estudio.

En el capítulo quinto y sexto se presentan las conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

El capítulo séptimo presenta la Propuesta del Programa de Capacitación, el cual es el aporte del trabajo de investigación realizado, orientado a mejorar el desempeño laboral de supervisores de ventas y vendedores de la empresa de Servicios Total, S.A.

El último capítulo contiene la bibliografía utilizada para la elaboración del marco teórico

En la parte final ANEXOS se incluyen los instrumentos (de la A a la K) que se utilizaron en la obtención de datos relacionados al problema a investigar.

## 1. ANTECEDENTES

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los 50 años, situación repetida en proporción geométrica, de manera tal que a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límites.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa.

Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de largo período, iba a poder hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código Hammurabi (Babilonia).

Más cercano se encuentra el sistema al que debía integrarse todo aquel que aspiraba a ser considerado "maestro". El maestro era el propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida, alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga.

Esto se refiere a la celeridad reciente del desarrollo científico y tecnológico, y este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía. Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria; pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

La capacitación se inició en Centroamérica en tiempo de la colonia, a través del trabajo desarrollado por las misiones de evangelización, en la enseñanza de las artes y los oficios de los aborígenes recién sometidos al control de la Corona. Asimismo, con el traslado de diferentes artesanos europeos a las colonias, se formaron gremios que se encargaron de capacitar en sus conocimientos a los aprendices locales.

Posteriormente, la formación se dio en escuelas de artes y oficios y en los talleres artesanales, donde los aprendices, adquirieron las destrezas para el desempeño de una ocupación a través del entrenamiento en el puesto de trabajo, recibiendo instrucción directa de los maestros o propietarios de los talleres.

Los sistemas institucionales de formación profesional surgieron en Centroamérica, por iniciativa de los Estados, en períodos en que asumieron responsabilidad como impulsores del desarrollo del Mercado Común Centroamericano y el proceso industrial de la década de los 60. En 1965 en Costa Rica se creó el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) que fue el primero de la región centroamericana; le siguieron el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) de Guatemala, y el Instituto nacional de Formación Profesional (INFOP) de Honduras en 1972; en 1983 el Instituto Nacional de Formación Profesional (INAFORP) en Panamá; el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) de Nicaragua en 1991 y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) de El Salvador en 1993.

El proceso de industrialización de Centroamérica sienta las bases para el desarrollo de la actividad de capacitación, y crea las condiciones para el surgimiento de instituciones de capacitación a nivel centroamericano. Por otra parte, las empresas sienten la necesidad de operar con personal calificado para realizar exitosamente sus procesos industriales y cumplir con la demanda del mercado ampliado.

Asimismo, las instituciones dedicadas a la capacitación y mejora de la productividad del recurso humano encuentran ante la necesidad de las empresas una oportunidad para desarrollar la actividad de capacitación. Sin embargo, la mayoría de las empresas consideran la capacitación como un gasto y no como una inversión y si la aplican la realizan en forma esporádica y únicamente por cumplir con otra actividad más dentro de los procesos, lo que incide en que las empresas no obtengan los resultados esperados. No obstante, debido a la competencia a que está expuesta toda empresa, y a los procesos de globalización, las empresas han observado los beneficios que la misma implica, la ventaja competitiva que representa al generar beneficios a corto y mediano plazo y considerando el costo-beneficio que la misma implica con los resultados que generan los procesos de capacitación y con una efectiva detección de las necesidades, la cual incide en la efectividad del proceso de capacitación y sus resultados.

El proceso de capacitación en la empresa de Servicios Total, S.A., ha sufrido cambios, pues inicialmente se impartían clínicas de ventas a discreción de los supervisores, pero sin efectuar previamente un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por lo que no responde a las necesidades sino se establecen a nivel general y que en muchos casos no son atendidas; luego se implementaron algunas pláticas relacionadas con motivación y ventas; sin embargo no se cuenta con registro ni programación y no se realizan seminarios debido a su costo; eventualmente se da participación a vendedores a seminarios como incentivo por metas alcanzadas pagados por la empresa y en otros casos por iniciativa propia de vendedores y supervisores costeados por éstos.

Derivado de ésta problemática, se considero la importancia de desarrollar la presente investigación y diseñar un programa de capacitación para vendedores y supervisores que incluya los contenidos necesarios para alcanzar los objetivos trazados.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se exponen los perfiles que se requieren para vendedores supervisores así como diversidad de aportes que han formulado los académicos de la gestión de Recursos Humanos.

### 2.1 Perfil de los vendedores

Los factores que determinan el éxito para los vendedores dependen en un buen porcentaje del perfil que se requiere para el puesto que incluye:

- Habilidad de trabajar en equipo.
- Administración de tiempo
- Habilidad de comunicación
- Nivel educativo mínimo Básicos
- Motivación para el desempeño y las metas
- Destrezas de las relaciones interpersonales
- Habilidad de controlar las situaciones
- Habilidad de aprender y de aplicar procedimientos y trabajar con hechos y cifras.
- Confianza en si mismo
- Inteligencia aplicada o sentido común
- Sensibilidad
- Perseverancia
- Mantener ética en sus practicas de ventas
- Auto-dirección o autodisciplina.
- Orientado a resultados
- Flexibilidad.
- Integridad.

## 2.2 Perfil del supervisor

Un supervisor es una persona que planea, organiza, dirige y controla el equipo de ventas y tiene la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas con las que comparte para lograr un objetivo común de la organización y que se les evalúa en función de cuan bien trabajan las personas que dirigen.

El perfil que se requiere para la persona que ocupa el puesto de supervisor incluye:

- Buena presentación.
- Nivel de estudios como mínimo Diversificado
- Agresividad
- Disposición de tiempo completo
- Carisma
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Adaptabilidad
- Habilidad administrativa
- Seguridad en si mismo
- Extrovertido
- Serio
- Suspical
- Orientado a resultados
- Perseverancia
- Iniciativa
- Ambición
- Cooperación
- Habilidad Interpersonal
- Capacidad Administrativa
- Personalidad Abierta
- Habilidad para hablar
- Dinámico
- Entusiasmo y valentía
- Integridad
- Honradez.
- Flexibilidad.



### **2.3. Filosofía de la capacitación**

La capacitación ha sido considerada como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general, apoyando los procesos de la empresa al proporcionar mano de obra calificada e incrementando la productividad y al mismo tiempo ofreciéndoles a los empleados oportunidad de desarrollo profesional y personal, elevando el nivel de bienestar socioeconómico, el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del trabajo.

Uno de los criterios de responsabilidad social indica que la empresa debe cumplir con sus planes de expansión, además de querer crecer, debe existir el deseo de mejorar los procesos al interior de la empresa. Sin embargo, el crecimiento no necesariamente va aparejado del desarrollo de la organización. Lo ideal es lograr el crecimiento con desarrollo.(6:45)

La actividad de capacitación en el trabajo resulta importante en cuanto que se trabaja con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignados determinados objetivos y funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que es necesario conocer para encaminar las acciones, dirigidas no sólo a la satisfacción de necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

Es precisamente de este reconocimiento de donde se deriva la misión para la función de capacitación, que consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa. Así, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de los medios que le

conduzcan al incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en los individuos que forman parte de la empresa.

La capacitación se basa en la filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida, en tal sentido la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar, y se orienta al análisis de los valores, principios y creencias de los hombres en una sociedad determinada con el propósito de identificar su ser y las metas de realización que pretende alcanzar, que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

La filosofía organizacional no ha sido siempre la misma, sino que ésta ha cambiado históricamente, en tanto que las empresas son sistemas sociales abiertos que interactúan continuamente con el entorno que las influye y el cual también influye para la generación de cambios que aseguren su desarrollo y supervivencia, por ejemplo en la etapa del paso de la producción artesanal hacia la producción manufacturera, se provocaron cambios en la forma de organización y en los propios medios de producción, planteándose también la necesidad de modificar el comportamiento de los individuos para volverlos más útiles, productivos y competitivos de acuerdo a las nuevas formas de producción.

Los cambios de conducta que se generaron en ese momento se dirigieron tanto a los trabajadores directos como a los administradores del proceso productivo, quienes tuvieron que enfrentar problemas que requerían tratamientos y soluciones diferentes, debido a que las organizaciones se vieron en la necesidad de imprimir nuevos valores a su filosofía organizacional, ya que solo así podían hacer frente y sobrevivir a las nuevas condiciones.

Estos cambios no se debieron solamente a las condiciones económicas, políticas y sociales sino también al desarrollo de la ciencia en general y en particular de disciplinas como la administración, la psicología, la economía y la sociología, que aportaron nuevos enfoques sobre las organizaciones, los recursos humanos y el entrenamiento, lo que favoreció el desarrollo de las empresas y la elaboración de otras nuevas filosofías organizacionales.

#### **2.4 Concepto de capacitación**

“Es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.” (4:118). De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal. Últimamente el tema de la capacitación ha generado valiosas contribuciones, especialmente en el campo de la planeación estratégica orientado hacia las empresas que buscan ventajas competitivas en el mundo de la globalización. El modelo de planeación estratégica de capacitación desarrollado por Roberto Pinto desarrolla los métodos de análisis de detección de necesidades de capacitación con base a puesto-persona, a problemas en el desempeño, a multihabilidades para alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos de los negocios, no obstante que las empresas lo están aplicando para la mejora continua, esta la necesidad de avanzar en los procesos de detección de necesidades de capacitación. (8:128).

Los aspectos a considerar para establecer un Programa de Capacitación

- Análisis de la tecnología con la que se cuenta en la empresa.
- ¿Estamos preparados para comprometer los recursos necesarios para apoyar este cambio?
- ¿Cuáles son los valores de nuestra organización?
- ¿Cuál es nuestra Estrategia de Recursos Humanos?
- ¿Estamos realmente comprometidos a crear una cultura de “alto involucramiento”?

Idalberto Chiavenato. Concibe el término de entrenamiento y lo define como: “El proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos.” (2:163) En administración, la palabra entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y desarrollo de habilidades.

Los propósitos del entrenamiento comprenden cuatro tipos de cambio a saber:

1. Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos; las informaciones son genéricas de preferencia a informaciones sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, etc.
2. Desarrollo de habilidades: Principalmente habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras, es decir entrenamiento orientado directamente al trabajo.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación,

desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas, principalmente en época de intenso cambio e innovación.

4. Desarrollo del nivel conceptual: Este se orienta para desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

El entrenamiento se distingue de la educación, principalmente en cuanto a los objetivos fijados. Se ocupa de la enseñanza de habilidades particulares con fines específicos, mientras que la educación presupone el desarrollo global de la persona, social, intelectual y físicamente. La operación efectiva de todos los sectores de una organización necesita que todos los individuos incluidos ejecuten sus tareas a un nivel satisfactorio de eficiencia. Se necesita también contar con individuos capaces de ejecutar trabajos de responsabilidad y complejidad superior a las que poseen en los cargos que ocupan.

Los objetivos de entrenamiento empresarial pueden ser definidos como:

1. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de las personas en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento siempre constituye una responsabilidad administrativa.

Las actividades de entrenamiento se cimientan en una política que la reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor. A los administradores se les debe proporcionar la asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad. Para realizar la política, se puede conseguir entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas. En su sentido más amplio, el concepto de entrenamiento esta implícito en la tarea gerencial a todos los niveles. Ya sea en la demostración del proceso de un experimento novedoso, etapa por etapa, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe: demostrar, enseñar, acompañar y comunicar.

Así, en la satisfacción específica de necesidades de aprendizaje de los nuevos empleados de la empresa, o en el desarrollo consciente de habilidades de los empleados ya experimentados, la relación integral superior-subordinado esta dirigida al continuo desarrollo de habilidades individuales, que al final, ambos, el hombre y su empresa, son beneficiados.

El entrenamiento supone siempre el binomio: *instructor - aprendiz*.

*Los aprendices:* son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender, o eventualmente mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo.

*Los instructores:* son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experimentadas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices. De esta manera, los aprendices podrán ser auxiliares, jefes o gerentes, así como los instructores también podrán ser auxiliares, jefes o gerentes de la empresa, o aún, el encargado o gerente de entrenamiento.

Además, el entrenamiento presupone una relación de *instrucción - aprendizaje*.

*Instrucción:* Es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad.

*Aprendizaje:* Es la incorporación de la instrucción al comportamiento del individuo.

*Aprender:* Es modificar el comportamiento de acuerdo con la instrucción recibida.

## El ciclo de entrenamiento

Entrenamiento: es el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje.

Aprendizaje: es el fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de los esfuerzos de ese mismo individuo.

El aprendizaje ocurre día a día en todos los individuos. El entrenamiento es intentar orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar mas rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran tanto como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, que pueden ser visualizados como un proceso continuo con ciertas limitaciones y ventajas.

Las necesidades específicas de entrenamiento son determinadas por la organización de líneas.

Esas necesidades generalmente se hacen sentir a través de los problemas actuales encontrados en la organización y son identificadas por individuos o grupos.

Los planes son elaborados para ayudar a las personas a aumentar sus conocimientos, adquirir habilidades adicionales o cambiar actitudes mediante métodos adecuados de instrucción.

La comprensión de los principios de aprendizaje, auxilia al administrador de entrenamiento en la elección de los métodos de instrucción y en la elaboración y ejecución del programa de entrenamiento.

Al ejecutar el entrenamiento se debe encontrar alguna forma de medida basada en el propio programa de entrenamiento para determinar la dirección y la naturaleza de su rendimiento.

Como todo programa es dividido en fases, modificado o completado, su efectividad debe ser totalizada en un informe de entrenamiento, cuya interpretación hará posible el comando de línea las informaciones necesarias para la toma de decisiones acerca de nuevos programas de entrenamiento.

La naturaleza del proceso de entrenamiento, cuando es vista como series de procedimientos para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos o actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto de aquello que es involucrado.

Los componentes del modelo son bastante parecidos a lo componentes conocidos de la teoría de sistemas, como:

- Entradas (inputs), como entrenados, recursos organizacionales, etc.
- Procesamiento u operación (throughputs), como proceso de aprendizaje individual, el programa e entrenamiento, etc.
- Salidas (outputs), como personal calificado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación (feedback), como evaluación de procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

A un nivel más específico, la organización como un sistema abierto recibe determinado recurso humano, los procesa a través de medios de convicción o influencia y trata de volverlos más adecuados a sus objetivos, tal como:

#### Entrada

- Mano de obra nueva e inexperta
- Mano de obra antigua y experta, pero con deficiencia

#### Procesamiento

- Conversión de la mano de obra inexperta en experta.
- Adecuación de mano de obra a las necesidades de la cultura organizacional.



Salida

- Mano de obra adecuada a los objetivos de la empresa.

A un nivel más específico, la organización como un sistema abierto recibe determinados recursos humanos, los procesa a través de medios de convicción o influencia y trata de volverlos mas adecuados a sus objetivos.

## **Las cuatro actividades básicas del entrenamiento**

### **1. Inventario de Necesidades y Diagnóstico**

En relación a los aspectos prácticos del entrenamiento, existen tres condiciones básicas que deben ser examinadas:

- 1.1. ¿Cuáles son las necesidades de entrenamiento? ¿Cuáles los objetivos?
- 1.2. ¿Cuál es el contenido y métodos de entrenamiento que deben ser?
- 1.3. ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados de entrenamiento?

El entrenamiento debe, si es posible, estar orientado hacia un objetivo doble:

1. Perfeccionar el personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual.
2. Crear condiciones para que puedan ocupar en el futuro, posiciones más elevadas y complejas.

La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseada significa una necesidad de entrenamiento.

El objetivo principal del entrenamiento es eliminar (o por lo menos reducir) esa deficiencia. Con los continuos cambios organizacionales y de personal, este objetivo se vuelve un proceso sin fin.

El primer cuidado que se debe tener para eliminar la distancia entre el nivel actual y el nivel deseado de eficiencia, es verificar cuales son realmente las necesidades de entrenamiento.

## Necesidades de entrenamiento

Son las diferencias entre los objetivos de una organización, un departamento, o una unidad, o la descripción del cargo de un funcionario y la realización actual y real de estos objetivos.

El inventario de las necesidades de entrenamiento puede ser efectuado en tres diferentes niveles de análisis.

1. Al nivel de análisis de la organización total: el sistema organizacional.
2. Al nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de entrenamiento.
3. Al nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

A nivel organizacional existen muchas dificultades en la identificación de las necesidades de entrenamiento, y en la definición de sus objetivos de entrenamiento.

Teniendo en cuenta que el entrenamiento es una respuesta estructurada a las necesidades de conocimientos, habilidades o actitudes, el éxito de su programa depende de la manera como haya sido satisfecha la necesidad.

El sistema de entrenamiento, por ser abierto, no está aislado del contexto organizacional en que se desenvuelve, ni de los objetivos que le señalan la dirección. Es así como los objetivos de entrenamiento deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. El entrenamiento interactúa profundamente con la cultura organizacional.

El entrenamiento es, por lo tanto, dirigido según las necesidades de la organización. A medida que ella crece, sus necesidades cambian y en consecuencia el entrenamiento deberá atender nuevas contingencias. De este modo, las necesidades de entrenamiento

requieren ser periódicamente diagnosticadas, determinadas e investigadas para que a partir de ellas, establecer programas adecuados y satisfacerlas convenientemente.

Si el análisis organizacional con fines de entrenamiento necesita un examen minucioso de los objetivos fijados, de su claridad y de su coherencia, el análisis de recursos humanos busca verificar si los trabajadores son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización.

Se trata aquí del *análisis de la fuerza de trabajo*: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseadas por la organización. Además, es igualmente importante determinar si los empleados que ocupan buenas posiciones son capaces de avanzar, a través del entrenamiento, o si es necesaria la adquisición de nuevo personal.

#### Análisis de las Operaciones y Tareas

El Sistema de Adquisición de habilidades.

La consideración sobre los procedimientos de entrenamiento debe también abarcar los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos. El análisis se hace a nivel del cargo, teniendo como fundamento los requisitos exigidos por él a su ocupante.

Se distinguen dos grandes clases de objetivos de entrenamiento:

1. Análisis de las personas.
2. Análisis de las operaciones.

El análisis de las personas, en contraste con el análisis de las operaciones, ubica el desempeño de los empleados y sus papeles específicos. La intención es verificar si los empleados están o no desempeñando sus tareas asignadas y en caso contrario, elevar su eficacia con el entrenamiento apropiado. Con esta finalidad se usan procedimientos generales de evaluación del desempeño y de contribución del personal a los objetivos de la organización.

El análisis de operaciones consiste en estudios definidos que determinan que tipo de comportamiento deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de su cargo. Generalmente, el análisis de operaciones consiste en los siguientes datos relacionados con una tarea o conjunto de tareas.

1. Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
2. Identificación de las tareas que componen el cargo.
3. Como debe ser desempeñada cada tarea para atender esos patrones de desempeño.
4. Las habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea de la manera requerida.

El análisis de operaciones permite la preparación del esquema de organización y conducción del entrenamiento para una ocupación específica. Por lo que permite determinar:

1. Cuáles son los objetivos de una tarea, de una posición o de una ocupación.
2. Cómo son realizados esos objetivos.
3. Cuál es el comportamiento requerido de un empleado para alcanzar los objetivos específicos.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional, es un proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes y permite comprobar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades exigidas para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones.

Las necesidades de entrenamiento, conforme al nivel de análisis, no solo pueden ser las oportunidades que la organización pretende aprovechar en términos de mercado o de tecnología y la preparación de los individuos para los cambios e innovaciones, sino también las tareas u operaciones que deben ser ejecutadas. Las necesidades de entrenamiento, cuando son consecuencia de situaciones problemáticas, pueden ser consideradas a nivel organizacional, a nivel de fuerza de trabajo, o a nivel de cargo individual.

#### Medios de inventariar las Necesidades de Entrenamiento

El inventario de necesidades de entrenamiento es una forma de diagnóstico y, como tal, debe basarse en informaciones destacadas. Muchas de esas informaciones deben ser cuidadosa y sistemáticamente seleccionadas y agrupadas, mientras que otras están disponibles a las manos de ciertos administradores de línea. Corresponde al administrador de línea la responsabilidad de la percepción de los problemas provocados por la carencia de entrenamiento y las decisiones propias a él, aunque utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en entrenamiento.

#### Técnicas que se utilizan para la determinación de las necesidades de entrenamiento

1. Observaciones.
2. Solicitudes de la gerencia.

3. Entrevistas.
4. Reuniones de grupos.
5. Análisis de cargos o de actividades.
6. Cuestionario de investigaciones.
7. Pruebas o exámenes.
8. Evaluación del merito o ejecución.
9. Registro de personal.
10. Planeamiento organizacional a largo plazo.

El análisis de las necesidades de entrenamiento puede ser efectuado a partir de algunas fuentes de información como:

- Observación

Verificar la existencia de trabajo ineficiente como en el excesivo daño del equipo, atraso con relación al Cronograma, perdida excesiva de la materia prima, numero acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausencias.

- Solicitud de supervisores y de gerentes.

Contactos directos con supervisores y gerentes para solucionar problemas de entrenamiento con los responsables de los distintos sectores.

- Reuniones interdepartamentales.

Discusiones interdepartamentales sobre asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- Cuestionarios.

Investigaciones a través de cuestionarios y listas de verificación (check lists), que evidencien las necesidades de entrenamiento.

- Examen de empleados.

Test o pruebas sobre el conocimiento del trabajo de empleados que ejecuten determinadas funciones.

- Modificación del trabajo.

Siempre que haya modificaciones totales o parciales en las rutinas de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo, de los empleados en los nuevos métodos y determinadas funciones.

- Entrevistas de salida.

Conviene hacerlas cuando un trabajador se retira para conocer su opinión sobre la organización y la causa de su retiro. Es posible que varias deficiencias de la organización fáciles de corregir, surjan a la superficie.

- Evaluación del desempeño.

Mediante la evaluación del desempeño, es posible descubrir a los empleados de bajo rendimiento y averiguar que sectores de la empresa son los responsables del entrenamiento.

Hechos que pueden indicar necesidades de entrenamiento

1. Admisión de nuevos empleados.
2. Reducción del número de empleados.
3. Cambio de métodos de proceso de trabajo.
4. Substitución o movimientos de personal
5. Faltas, licencias y vacaciones del personal.
6. Expansión de servicios.
7. Cambios en los programas de trabajo o de producción.
8. Modernización de la maquinaria
9. Producción o comercialización de nuevos productos o servicios

## Problemas que indican una necesidad de entrenamiento

### 1. Problemas de producción.

- a) Baja productividad
- b) Averías frecuentes en equipo e instalaciones
- c) Comunicaciones defectuosas
- d) Tiempo de aprendizaje e integración prolongada al cargo.
- e) Gastos excesivos de mantenimiento de maquinaria y equipo.
- f) Exceso de errores y de desperdicios.
- g) Elevado numero de accidentes
- h) Poca versatilidad de los empleados.
- i) Mal aprovechamiento del espacio disponible.

### 2. Problemas de personal

- a) Relaciones deficientes entre el personal.
- b) Numero excesivo de quejas.
- c) Poco o ningún interés por el trabajo.
- d) Falta de cooperación.
- e) Ausencia, reemplazos constantes.
- f) Dificultad en la obtención de buenos elementos.
- g) Tendencia a atribuir fallas a los otros
- h) Errores en la ejecución de las órdenes.

Hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la terapéutica, o sea la elección y descripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas o percibidas. En otros términos, una vez efectuado el inventario y la determinación de las necesidades de entrenamiento, se hace entonces su programación.



La elaboración de programas de entrenamiento exige ciertos cuidados a saber:

1. Definición de los objetivos del entrenamiento
2. Establecimiento de criterios de medidas para evaluar el entrenamiento
3. Desarrollo del contenido del entrenamiento
4. Definición de métodos y de materiales de entrenamiento
5. Integración del programa de entrenamiento y de los entrenados.

## **2. Planeación del entrenamiento**

Los programas de entrenamiento requieren un planeamiento que incluya:

- 2.1. Enfoque de cada necesidad específica.
- 2.2. Definición clara del objetivo del entrenamiento
- 2.3. División del trabajo para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos.
- 2.4. Determinación del contenido del entrenamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de información.
- 2.5. Elección de los métodos de entrenamiento, según la tecnología disponible.
- 2.6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento como: el tipo de entrenador o instructor, los recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- 2.7. Definición de la población-objeto, o sea de la clientela que debe ser entrenada considerándose:
  - Numero de personas
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.

➤ Características personales del comportamiento.

2.8. Sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento: en el cargo, fuera del cargo, aun en la empresa o fuera de la empresa.

2.9. Época o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario más oportuno, la ocasión mas propicia.

2.10. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

2.11. Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar eficiencia.

El plan de entrenamiento busca responder seis preguntas fundamentales con relación cada situación en particular:

¿QUE debe ser enseñado?

¿QUIEN debe aprender?

¿CUÁNDO debe ser enseñado?

¿DÓNDE debe ser enseñado?

¿CÓMO se debe enseñar?

¿QUIÉN debe enseñar?

El plan de entrenamiento es el resultado del diagnostico de las necesidades de entrenamiento.

Los principales puntos de una programación de entrenamiento son:

1. Conseguir una visión clara de sus objetivos.
2. Planear primero lo general y en segundo lo particular.
3. Entregar el planteamiento de detalles a los responsables de la programación/ ejecución.
4. El plan debe responder a las preguntas ¿por qué? ¿qué? ¿quién? ¿dónde? ¿cómo? ¿cuándo?
5. Planear con relación a las necesidades futuras, no olvidar los planes anteriores.

6. Hacer un plan simple y buscar controles de estandarización
3. Coordinar el plan con los demás.
4. Evaluar el costo del plan.
5. Vender el plan antes de ponerlo en funcionamiento.

#### Técnicas de entrenamiento

Desde que se determina la naturaleza de las tareas o comportamientos terminales deseados, como resultado del entrenamiento, el próximo paso es la elección de técnicas que deben ser utilizadas en el programa de entrenamiento para optimizar el aprendizaje, o sea, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y de dinero.

Las técnicas de entrenamiento pueden agruparse en tres categorías:

1. Técnicas de entrenamiento orientadas hacia el contenido: son diseñadas para la transmisión de conocimiento o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo.
2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí y de otros y desarrollar habilidades interpersonales.
3. Técnicas de entrenamiento mixta: con estas no solo se transmite información, sino también se trata de cambiar actitudes.

Estas tres categorías comprenden características bien marcadas, a saber:

a) Técnicas orientadas al contenido, son aquellas diseñadas para transmitir apenas el conocimiento, como es el caso de la técnica de lectura, recursos audio-visuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas también son llamadas auto-instruccionales.

b) Técnicas orientadas al proceso, son las que enfatizan la interacción entre los entrenadores para obtener cambios de comportamiento o de actitud, más que transmitir conocimientos cognoscitivos. Algunos procesos se utilizan para desarrollar inter-relación interpersonal –conciencia de si y de los otros- como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como el liderazgo y la entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso están el rolerplaying o entrenamiento de la sensibilidad, entrenamiento de grupos T.

c) Técnicas mixtas, se utilizan usualmente para transmitir conocimientos sustantivos o contenidos y para alcanzar algunos objetivos establecidos para las técnicas más orientadas hacia proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen los métodos de conferencia, estudios de casos, simulaciones y juegos y varias técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo se transmiten conocimientos o contenidos que procuran cambiar actitudes, la conciencia de si y la eficacia interpersonal. Entre las técnicas de entrenamiento en el cargo están: el entrenamiento de instrucción en el cargo, entrenamiento de orientación, entrenamiento de iniciación, rotación de cargos, etc.

McGehee y Thayer (9:65) diseñan un número razonable de criterios que ayudan a tomar decisión para la elección de las técnicas mas adecuadas al alcance de los objetivos de entrenamiento:

1. La especie de comportamiento que debe ser adquirido (habilidades motoras, conceptos, habilidades verbales, actitudes, etc.).

2. El número de empleados que debe ser entrenados.
3. El nivel de capacidad de los entrenados
4. Las diferencias individuales entre los entrenados.
5. El costo en relación a varios factores.
6. La incorporación de ciertos principios de aprendizaje como: motivación, oportunidad de practicar, refuerzo, conocimiento de los resultados, significación y aprendizaje optimo.

En cuanto a la elección de los métodos de instrucción y su aplicabilidad al entrenamiento.

Métodos de entrenamiento:

1. En el cargo
2. Examen de admisión a la educación superior.
3. Demostración de ejemplos.
4. Métodos de clase.
  - a) Conferencia
  - b) Estudio de casos
  - d) Lectura
  - e) Dramatización.
  - f) Instrucción programada.
5. Simulación.
6. Aprendizaje.
7. Otro

Los métodos de instrucción que se utilizan en entrenamiento se resumen en el siguiente cuadro (No.1.)

MÉTODO DE INSTRUCCIÓN:	CONSIDERE ESTE MÉTODO PARA:
<b>A. ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL</b>	
ENTRENAMIENTO EN TAREAS	-Enseñar un trabajo específico, o un conjunto de tareas. -Reentrenamiento para cambios tecnológicos
ACOMPANAMIENTO	-Ayudar a un individuo a lograr cambios específicos (Actitudes, tareas, técnicas, teorías, etc.). -Ayudar a un individuo a ampliar sus conocimientos.
AMPLIACIÓN DEL CARGO	-Ampliar el cargo del individuo a través de una limitada especialidad. -Preparar para la promoción al individuo. -Desarrollar la carrera a largo plazo.
AJUSTES PARA EL DESARROLLO	-Ayudar al individuo a hacer un cambio específico. -Ayudar al individuo a aprender nuevas funciones. -Preparar al individuo para el ascenso. -Planear carreras.
<b>B. INSTRUCCIÓN GRUPAL</b>	
CONFERENCIAS	-Cambiar actitudes. -Resolver conflictos intergrupales. -Resolver conflictos operacionales específicos. -Programar materias de naturaleza genérica -Motivar al grupo a través de los medios didácticos y formular sin ninguna respuesta en particular.
MÉTODO DE CASO	-Ampliar los conocimientos de los particulares. -Ayudar a los participantes a identificar, analizar y tomar sus propias decisiones sobre problemas complejos.
PROCESO DEL INCIDENTE	-Como el método del Caso, este es mas adecuado para bajos niveles de supervisión
ROLE-PLAYING	-Cambio de actitudes. -Aplicar conocimientos recién adquiridos. -Aprender más de relaciones humanas.
LECTURAS	-Presentar material nuevo cuando el grupo es grande o cuando el tiempo es limitado. -Introducir o resumir otro método de instrucción.
GRUPO BUZZ	-Estimular a los participantes cuando el grupo es grande Se utiliza preferentemente la lectura.
DISCUSIONES EN PANEL	-Suministrar informaciones técnicas o facilitar cambios de actitud.
ENTRENAMIENTO VERTICAL	-Cuando dos o más niveles de supervisión o de trabajadores tienen la misma oportunidad de hacer los mismos cambios de actitudes o de enfoques a la solución de problemas.

Fuente: J. Proctor y W. Thornton, Training: Handboor for Line Managers (Nueva York, American Management Association, 1981).

## Técnicas de Entrenamiento según el Sitio y el Tiempo

Sin tener en cuenta una taxonomía de las técnicas de entrenamiento, este se clasifica en:

1. Entrenamiento de inducción o de integración.
2. Entrenamiento después del ingreso al trabajo:
  - 2.1. Entrenamiento en el sitio de trabajo (en el servicio)
  - 2.2. Entrenamiento fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio)

Cada una de esas modalidades presenta aspectos particulares.

Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa.

Su objetivo es la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará. La inducción de un empleado nuevo a su trabajo generalmente se hace a través de una programación sistemática, llevada a cabo por su jefe inmediato, por su instructor especializado, o por un compañero especialmente encargado del tema, mediante un programa de integración o programa de Inducción. Se dan al empleado todas las informaciones referentes a su trabajo, y se le muestra lo que es la organización para lo cual irá a trabajar, cómo funciona, cuáles son las normas y directrices existentes. Al mismo tiempo se enfatiza sobre la importancia del trabajo a realizar y su buen desempeño dentro de la organización. Es importante que conozca las instalaciones generales del trabajo, que identifique el lugar donde irá a trabajar, que se relacione con sus compañeros de trabajo, y se sienta integrado a la organización, para elevar la moral del empleado y brindarle así las mejores condiciones que le permitan rendir al máximo.

Los puntos recomendados para un Programa de Inducción, son los siguientes:

1. La empresa-historia, desarrollo y organización.
2. El producto o servicio.
3. Los derechos y deberes del personal.

4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de los empleados-beneficios y servicios;
6. Las normas y reglamentos internos.
7. Las nociones sobre la protección y seguridad en el trabajo.
8. El cargo que va a ocupar-la naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de promoción.
9. El supervisor del nuevo empleado-presentación.
6. Las relaciones del cargo con otros departamentos, y
11. La descripción detallada del cargo.

### **3. Ejecución del entrenamiento**

Establecidos los objetivos del entrenamiento en función de las necesidades diagnosticadas (ya sea al nivel de la organización, de los recursos humanos o de las tareas y operaciones) y elaborado el programa, el siguiente paso es su ejecución, o sea, ponerlo en practica.

El éxito de la ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

3.1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La necesidad de establecer determinados programas de entrenamiento depende del interés de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas,

3.2. La calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser cuidadosamente planeado, para llevar a cabo el entrenamiento. El material de



enseñanza concreta la instrucción objetivándola debidamente y facilita la comprensión del aprendizaje por la utilización de recursos audiovisuales, aumenta el rendimiento del entrenamiento y racionaliza la tarea del instructor.

3.3. La cooperación de los jefes y directivos de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento incluye una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos aquellos que estén relacionados con el tema, e implica un costo que debe encararse como una inversión que capitalizara dividendos a corto y mediano plazo, y no simplemente un gasto inactivo. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los directivos ya que todo los jefes y supervisores deben participar efectivamente en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce una influencia decisiva en la vida de un supervisor y, de la misma forma, este sobre cada empleado. El mejor entrenamiento que un supervisor pide tener es contar con una dirección adecuada y abierta; y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una eficiente supervisión.

3.4. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, de la calidad y del entrenamiento de los instructores. Es sumamente importante el criterio de selección de los instructores. Estos deberán reunir ciertas cualidades personales como: facilidad en las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, didáctica, exposición fácil, además de buenos conocimientos en la materia. Los instructores podrán ser seleccionados entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer perfectamente las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas. La tarea no es nada fácil e incluye algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices y es responsable de la formación de los mismos, es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. A mayor grado de requisitos mejor desempeñara su función.

3.5. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye sustancialmente en los resultados del programa de entrenamiento. Se logran mejores resultados con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y contenido de los programas y de los objetivos de entrenamiento para que se llegue a disponer de las personas más adecuadas a cada trabajo.

#### **4. Evaluación de los resultados**

La parte final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- 4.1. Determinar hasta que punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; y
- 4.2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de esas dos preguntas básicas, será necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son más efectivas que otras que podrían ser consideradas. El entrenamiento también podrá ser comparado con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección, o el reestudio de las operaciones que faciliten su ejecución.

A nivel organizacional, el entrenamiento es uno de los medios de aumentar la eficacia organizacional. En este nivel, las áreas evaluadas pueden ser divididas en las siguientes categorías:

- Propósitos y objetivos:
  1. Obtención del cambio según los puntos de vista.
  2. Desarrollo de habilidades.
  3. Diseminación de conocimientos.
  4. Creación de atmósfera organizacional.
  5. Influencia sobre las relaciones laborales.
  6. Desarrollo individual.
- Practicas, desempeño y métodos:
  1. Desempeño del instructor, capacidad de conquistar la aceptación, comprensión y empleo de métodos; capacidad de desarrollar el programa.
  2. Desempeño del entrenado antes y después.
  3. Validez del método: solidez de los procesos de instrucción.
  4. Aplicación de los recursos auxiliares de enseñanza.
  5. Velocidad del aprendizaje: progreso de los entrenados.
  6. Comportamiento de las personas con las cuales los entrenados entran en contacto.
- Programas:
  1. Aplicabilidad del contenido a una necesidad particular.
  2. Tipos de habilidades requeridas.
  3. Especie de conocimientos buscados.
- Producto:
  1. Calidad: mejoramiento o empeoramiento.
  2. Cantidad: aumento o disminución.
  3. Tiempo: velocidad o ritmo de producción.
  4. Costo: método de determinación.

A nivel de los recursos humanos, el entrenamiento contribuye a:

1. Aumento de las habilidades de las personas.
2. Elevación del conocimiento de las personas.
3. Cambios de actitud y de comportamiento de las personas.

A nivel de operaciones y de tareas, el entrenamiento puede significar:

1. Aumento de la producción.
2. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
3. Reducción en el flujo de producción.
4. Reducción en el tiempo de entrenamiento.
5. Reducción del índice de accidentes
6. Reducción del índice de mantenimiento de equipos y de maquinaria.

El entrenamiento puede sufrir limitaciones muy variadas que dependen de la organización del órgano de entrenamiento, del interés de la gerencia de las calificaciones del administrador de entrenamiento, o aun, del clima entre el personal de línea y de staff.

Sin embargo, bajo las más favorables condiciones, en entrenamiento no puede:

1. Resolver los problemas de una organización defectuosa. No hay duda de que una estructura organizacional defectuosa generalmente crea bloqueos en el aprendizaje e impide la realización de los conocimientos o habilidades adquiridas mediante una ejecución mejorada.
2. Servir como reemplazo de una selección o de nuevos empleados.
3. Aumentar el potencial de aprendizaje. El entrenamiento puede estimular el uso posterior de aptitudes innatas, pero no puede crear potencial.

4. Asegurar aumento de ejecución o de eficiencia. Debe haber una transferencia de conocimientos adquiridos, habilidades o actitudes mejoradas en una determinada situación de trabajo. Sin embargo, esa transferencia no es automática y es controlada por factores situados fuera de los objetivos de la función de entrenamiento. El entrenamiento proporciona los medios para que se efectúe el aprendizaje. Si los aprendices en potencia no quieren aprender, entonces el entrenamiento será inútil.

5. Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y más rápido que el aprendizaje.

Solo la práctica continuada en el uso de un nuevo conocimiento, habilidad o actitud adquirida puede combatir el olvido.

### **2.5. Detección de las necesidades de capacitación (DNC)**

Además de los aportes expuestos en la sección 2.2, el autor Roberto Pinto (8:113) ha escrito acerca de la detección de necesidades. Sus conceptos se desarrollan en las siguientes páginas.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

La detección de necesidades de capacitación busca obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que le hace falta a un trabajador para desempeñarse eficientemente en un determinado puesto, sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los empleados.

El siguiente cuadro presenta la relación entre la evaluación de resultados (el lograr) y el desempeño (el hacer) con la identificación de necesidades.

	Esperado	Real	Evaluación
LOGRAR	¿qué debe lograr? (objetivos o metas)	¿Qué logra o alcanza (Resultados obtenidos)	Resultados
HACER	¿Qué debe hacer? (Actividades y funciones)	¿Qué hace?	Desempeño
SABER PODER QUERER	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto.	¿Qué conocimientos habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto	Necesidades de Capacitación.

Fuente: Pinto Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial.

El cuadro anterior señala en la primera columna las funciones que debe desempeñar un trabajador, dicha información debe estar lo mas apegada a la realidad, ya que sirve como elemento de comparación respecto de lo que realmente se ejecuta, para obtener la información, el capacitador debe recurrir a dos fuentes: a) el área administrativa, donde tienen datos sobre las funciones que se realizan en cada puesto. b) la información que proporcionan los supervisores inmediatos para obtener el perfil del puesto y la información relativa a todo el diagnóstico.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación se refiere a la ausencia o deficiencia a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de la organización.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera tarea concreta de tipo operativo, y tiene como finalidad encontrar las áreas que requieren entrenamiento para lo cual se requiere del análisis de las tareas que hacen posible determinar los aprendizajes específicos con éxito.

Para un verdadero diagnóstico debemos tomar como base el contenido del puesto, ya sea que este establecido o no en una descripción formal. A partir de esto puede decirse que una necesidad de capacitación “es algo así como una carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona respecto a lo que debe poseer para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo (es decir, lo que debe hacerse contra lo que realmente se hace)” (8:114) Lo que debe hacerse es que el personal sea apto para hacer bien las tareas, funciones y estándares del puesto. Pero lo que en realidad se hace responde a la verdadera capacidad del personal para cumplir con todo ello. En otras palabras, lo que se pretende es “identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo” (8:114)

El primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. “Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre “el debe ser” o situación esperada y “el ser” o situación real” (1:259). La determinación de necesidades de capacitación, es, entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto, esto nos permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes:

- ¿A quién capacitar?
- ¿En qué capacitarlo?
- ¿Cuándo capacitarlo?
- ¿A qué profundidad capacitar?
- ¿En que se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y que consecuencias provocara el conocimiento del aprendizaje?

- ¿Qué prioridad o importancia se otorgara a cada aprendizaje?
- ¿Con que contenidos de aprendizaje y con que objetivos?

Al elaborar el DNC es importante tener presente que la capacitación solamente puede solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; pero cuando los problemas son de tipo administrativo, económico o tecnológico es indudable que las soluciones implicaran cambios en la organización de la empresa.

Cuando hacer un DNC

La necesidad de hacer un DNC, puede derivar de:

1. Problemas en la organización
2. Desviaciones en la productividad
3. Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas.
4. Baja o alta de personal
5. Cambio de función o de puesto
6. Solicitudes del personal.

Fases del Proceso del DNC

Entre las principales fases del proceso del DNC están:

1. Establecimiento de la situación ideal que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral, para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de documentación administrativa, con relación a:



- 1.1. Descripción de puestos.
  - 1.2. Manuales de procedimientos y de organización
  - 1.3. Planes de expansión de la empresa
  - 1.4. Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
2. Descripción de la situación real. Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).
  3. Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de la persona analizada.

El análisis y descripción del puesto es de vital importancia en el momento de llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación.

#### Elaboración del Diagnóstico de necesidades de capacitación

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real o situación actual de la empresa en cuanto a los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. Es una acción semejante a la que realiza el médico ante una persona que

presenta sintomatología de trastornos que le producen molestia y no le permiten llevar una vida normal.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis:

1. Análisis organizacional: En que se examina toda la compañía para determinar en que área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recurso humano.
2. Análisis de tarea: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, para determinar el contenido de un programa de capacitación basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto.
3. Análisis de la persona: este va dirigido individualmente a los empleados, a efecto de establecer a quien capacitar y que clase de capacitación necesita, para lo que debe compararse el desempeño del empleado con las normas establecidas.

### **3. METODOLOGÍA**

La primera etapa de la investigación, consistió en la definición del problema relativo a la capacitación de supervisores y vendedores que laboran en la empresa de Servicios Total, S.A., ubicada en la ciudad de Guatemala, que se dedica a la prestación de servicios de venta de seguros; luego se redactó el objetivo general del estudio que es la elaboración de un programa de capacitación a supervisores y vendedores.

A través de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se establecieron los cursos a incluirse en un programa de capacitación para supervisores y vendedores.

#### **3.1. Técnicas utilizadas**

La metodología para el desarrollo del trabajo de investigación se hizo en base al método descriptivo, a través de observación y análisis del entorno de la empresa en estudio, adicionalmente se realizaron las siguientes actividades:

- a) entrevistas a los supervisores de ventas a efecto de establecer sus estilos de liderazgo y los aspectos necesarios para alcanzar los objetivos que se les trazan.
- b) entrevista a los vendedores para establecer la percepción de sus supervisores para establecer aspectos considerar en el programa de capacitación para los supervisores.
- c) identificar las diferentes situaciones que el equipo de líderes afronta en el diario vivir de la organización. Una característica de la metodología de la investigación esta representada por la periódica consulta de bibliografía relacionada con el tema que efectuó la autora de la tesis. Los aportes de los autores de capacitación integran el Marco teórico de la presente investigación. Posteriormente, se elaboró el diagnóstico de necesidades de capacitación que comprendió la aplicación de instrumentos, los cuales fueron diseñados, validados y aplicados a la población meta.

### **3.2. Sujetos de Investigación**

Los sujetos de estudio fueron los supervisores de ventas y vendedores de la empresa de Servicios Total, S.A. que se dedica a la venta de seguros, ubicada en la ciudad de Guatemala.

### **3.3. Población**

La población es la totalidad de personas que trabajan en el área de ventas (74) de la empresa de Servicios Total, S.A. integrada en los siguientes niveles:

Supervisores (12 personas)

Vendedores (62 personas)

### **3.4. Muestra**

Debido al número de personas que integran los diferentes niveles que conforman el área de ventas fue posible tomar todo el universo, por lo que no se tomo ninguna muestra.

### **3.5. Instrumentos de recopilación de información**

La serie de instrumentos que se utilizaron para realizar el trabajo de campo que se presentan en el capítulo ANEXOS, comprende:

- A. Diagnóstico de Necesidades. Propuesta de cursos de capacitación a Supervisores de Ventas (Entrevista a Gerente) se proponen 11 cursos para el desarrollo profesional de los supervisores y un apartado para escribir otros cursos que considere importantes.

- B. Entrevista al gerente. Para realizarla se utilizó una guía donde se indaga sobre el desempeño de los supervisores.
- C y G. Cuestionario para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Se elaboró para supervisores y vendedores respectivamente, cuenta con preguntas abiertas y secciones de datos generales, nivel educativo, experiencia laboral del entrevistado y un apartado con preguntas cerradas sobre necesidades de capacitación, para responder en los niveles de alto mediano y bajo.
- D y H. Boleta para recolección de datos. tanto para vendedores como para supervisores. Son cuestionarios cerrados, que presenta dos secciones; la primera contempla datos generales sobre genero, edad, escolaridad, tiempo de trabajar en la empresa, y en la segunda sección se formulan 12 preguntas sobre el conocimiento del entrevistado acerca de la empresa.
- E y I. Perfil del puesto tanto para supervisores y vendedores, requieren información detallada sobre: la identificación del puesto, sus funciones generales y específicas, los requerimientos académicos, presentando al final un apartado acerca de otros requerimientos.
- F y J. Requerimiento aprendizaje para el puesto. Los instrumentos formulados para supervisores y vendedores respectivamente, cuentan con un apartado para identificar el puesto objeto de estudio, otro para indicar los requerimientos mínimos para aprendizaje para el puesto y por ultimo una sección para exponer las razones que justifican el aprendizaje.
- K. Evaluación del programa de capacitación. Es un cuestionario que consta de 8 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas sobre el programa de capacitación impartido.

### 3.6. Presentación y Análisis de Resultados

Los datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos, sirvieron de base para la Presentación y Análisis de Resultados que comprende una breve descripción estadística y la respectiva interpretación de los hallazgos, así como la descripción de los efectos organizacionales en la empresa de Servicios Tota, S.A.

La información que contiene la presentación y análisis de resultados, se utilizó para la elaboración de las conclusiones que generaron las recomendaciones que se proponen a los ejecutivos de la empresa citada, en relación a la capacitación de supervisores y vendedores.

Por último se presenta la Propuesta de Programa de Capacitación incluye la redacción de los cursos que pretenden impartirse a los supervisores y vendedores.

El diseño de los cursos de la capacitación comprende:

1. Aspectos a tomar en cuenta en la capacitación.
  - Desarrollo del programa
  - Metodología.
  - Técnicas de seguimiento.
  - Costo de actividad.
2. Descripción de los cursos de capacitación.
  - Prioridad.
  - A quién se dirige.
  - Objetivo.
  - Contenido temático.

## **4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

El presente capítulo muestra y analiza la información obtenida a través de la aplicación de instrumentos que se describen a continuación:

### **4.1. Diagnóstico de Necesidades para propuesta de Cursos de Capacitación a supervisores de ventas**

De los cursos propuestos, se consideran importantes: Relaciones humanas en la organización, negociación y conflicto y elaboración de presupuesto; y otros cursos importantes para impartir son: planificación, administración financiera y estadística.

### **4.2. Entrevista al Gerente**

Derivado del análisis a las respuestas, se estableció que existen problemas de comunicación en el área de trabajo, es una de la queja más frecuente de los clientes, principalmente de clientes internos; es una las brechas señaladas entre las funciones que realizan y las que indica el manual de funciones y es una debilidad que se observa en el desempeño de los supervisores.

### **4.3. Cuestionario para el Diagnóstico de necesidades de capacitación para supervisores de ventas**

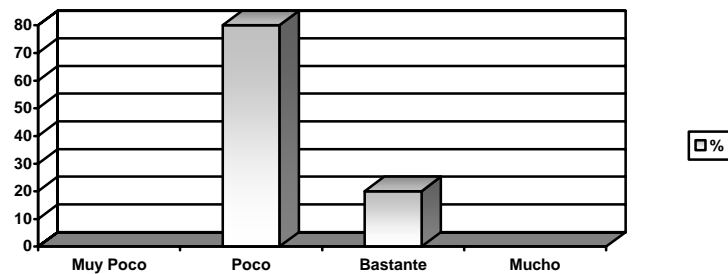
Se estableció que la mayoría de supervisores (90%) son de sexo masculino, con un promedio de 9 a 12 años de trabajar en la empresa, y con educación a nivel universitario; los principales cursos que han recibido se relacionan con computación, ventas, y motivación, indicado que la mayoría tiene un 70% de experiencia en el área de ventas, y que las áreas en que requieren capacitación son: mercadotecnia, inteligencia emocional, comunicación y negociación de conflictos.

#### 4.4. Boleta para recolección de datos de supervisores

Los resultados más relevantes se muestran en las siguientes gráficas:

Estas fueron las respuestas a la pregunta No.4 ¿Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo?

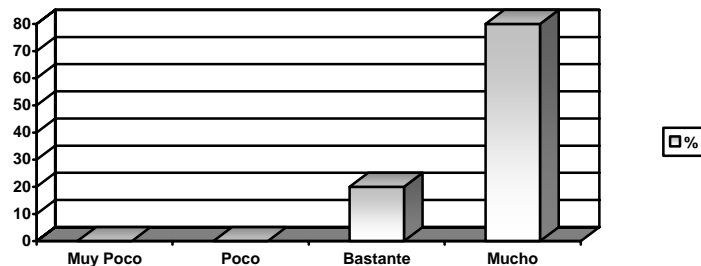
GRAFICA No.1  
SE LE HA DADO ORIENTACIÓN NECESARIA PARA LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO



Se puede observar que un 20% de los supervisores respondieron que han recibido la orientación necesaria para la realización de su trabajo y un 80% respondieron que han recibido poca orientación, lo cual se puede deber a los procesos de cambio que ha experimentado la empresa, lo cual denota la influencia negativa en que esta situación pueda repercutir en las instrucciones que den a sus vendedores.

Los siguientes datos se obtuvieron en base a la pregunta No. 5 ¿Es su responsabilidad colaborar en el cumplimiento de las metas de producción?

GRAFICA No.2  
ES SU RESPONSABILIDAD COLABORAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE PRODUCCION.

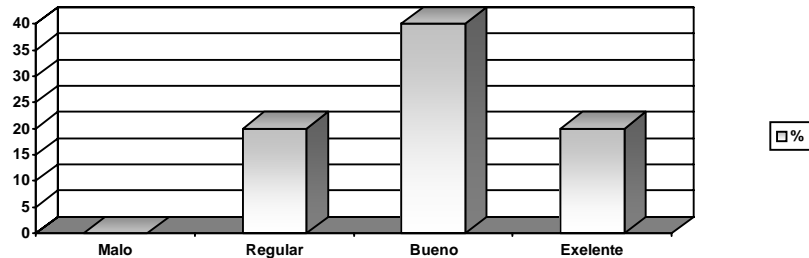


La gráfica anterior muestra que un 20% de los encuestados considera que es bastante su responsabilidad en colaborar con el cumplimiento de las metas de producción y un 80% respondieron que tienen mucha responsabilidad, lo que refleja el compromiso en el cumplimiento de las mismas y están consientes que deben aportar mucho a la producción.



Pregunta No. 7 estas son la respuesta a la pregunta ¿Cómo califica los servicios que la empresa brinda?

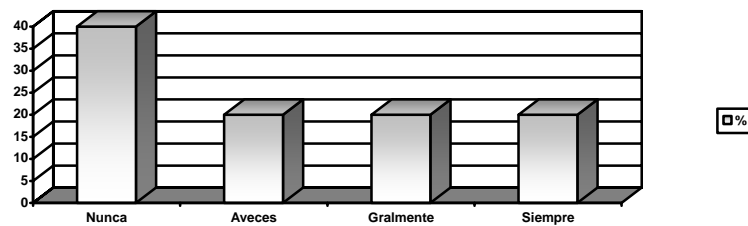
GRAFICA No.3  
COMO CALIFICA LOS SERVICIOS QUE LA EMPRESA LE BRINDA



La gráfica que antecede muestra que el 58% de los encuestados consideran como buenos los servicios que la empresa le brinda, un 20% respondieron que son excelentes los servicios y otro 20% los califica como regular, lo que denota la identificación de los supervisores con la empresa, no obstante existe un 20% que los califica como aceptables, lo que indica que están concientes de que existen limitaciones en el apoyo de la empresa para logra los objetivos organizacionales.

La grafica muestra los datos obtenidos como consecuencia de la pregunta No.8. ¿Su jefe le asigna el trabajo en forma clara?

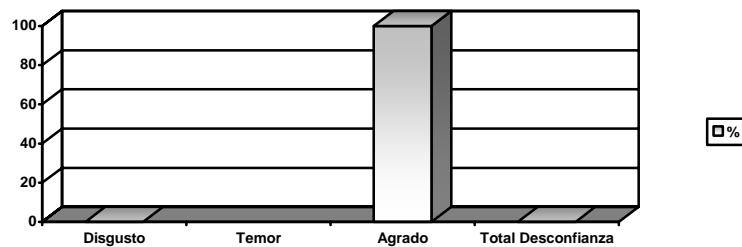
GRAFICA No.4  
SU JEFE LE ASIGNA EL TRABAJO EN FORMA CLARA



La grafica anterior resulta muy interesante pues los supervisores indican que un 20% consideran que generalmente su jefe les asigna el trabajo en forma clara, un 20% respondieron a veces y otro 20% indican que siempre, pero curiosamente un 40% consideran que nunca se les asigna el trabajo en forma clara lo cual denota la falta de liderazgo al recibir el trabajo que se les designa. La dispersidad en la respuesta de los supervisores revela que los canales de comunicación deben superarse a efecto de incrementar la efectividad de la empresa.

La pregunta No. 9 que se enunció así: ¿Cómo recibe las instrucciones de su jefe inmediato? Estas fueron las respuestas:

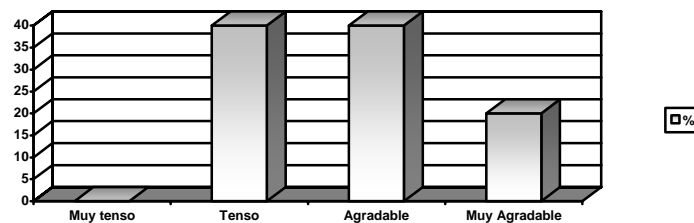
GRAFICA No.5  
COMO RECIBE LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO



La gráfica anterior demuestra que el 100% de los encuestados respondieron que reciben con agrado las instrucciones de su jefe, sin embargo existe contradicción en relación a la respuesta de la grafica anterior, pues en su mayoría respondieron que en mayor grado nunca su jefe les asigna el trabajo en forma clara, lo que ratifica su falta de liderazgo al definir la asignación del trabajo.

La pregunta numero 12 ¿Cómo percibe su ambiente de trabajo? Fue respondida de acuerdo a los siguientes datos.

GRAFICA No.6  
COMO PERCIBE SU AMBIENTE DE TRABAJO



En la gráfica evidencia que un 40% de los encuestados perciben como agradable el ambiente de trabajo mientras que un 20% lo califican como muy agradable, no obstante que otro 40% califica el ambiente de trabajo como tenso, lo que resulta contradictorio, el clima laboral presenta un panorama confuso que limita la satisfacción de los trabajadores, una gran probabilidad que la personalidad del líder es inestable que conlleva inequidad en el trato con sus subalternos, lo cual repercute de manera desfavorable en las relaciones interpersonales y laborales.

#### Fortalezas que presentan los supervisores

La información que proporcionaron los supervisores, presenta como fortalezas:

1. La mayoría de las personas se colocan en el rango de 9-12 años de laborar en la empresa lo que denota estabilidad, e identificación con la empresa.
2. La mayoría de vendedores conocen con bastante exactitud que es lo que la empresa espera de ellos en su trabajo lo que se relaciona con el compromiso con sus metas y objetivos.
3. Los encuestados respondieron que califican el ingreso como bueno y excelente lo cual se relaciona nuevamente con lo descrito anteriormente relacionado con estabilidad e identificación ya que la mayoría se encuentra satisfecho con el ingreso que perciben.

Con lo anterior se puede deducir que las principales fortalezas son la estabilidad, e identificación con la empresa lo cual crea un vinculo importante con el compromiso en el logro de objetivos.

#### Debilidades que presentan los supervisores:

Las mayores debilidades que se establecieron, se relacionan con liderazgo y comunicación, por lo que debe fortalecerse estos rasgos de personalidad a través de la capacitación de los supervisores ya que son de suma importancia para el logro de metas.

#### **4.5. Perfil del Puesto (Supervisores)**

El perfil del puesto de supervisor de acuerdo a la información recabada queda constituido de la siguiente manera:

##### Funciones generales

- Reclutar personal
- Entrevistar a posibles vendedores
- Capacitar vendedores en áreas de ventas y motivación
- Supervisar el trabajo de los vendedores y evaluar resultados
- Realizar reuniones de trabajo para definir objetivos, metas.

#### Funciones específicas

- Reclutar dentro y fuera de la empresa
- Entrevistar a posibles vendedores estableciendo si cumplen con el perfil del puesto verificando sus antecedentes y referencias personales.
- Seleccionar posibles vendedores que cumplan con los requisitos
- Capacitar al personal a su cargo en aspectos de ventas y motivación.
- Supervisar y dar acompañamiento a las actividades de los vendedores
- Llevar registros de todas sus actividades y control de los vendedores a su cargo.
- Realizar reuniones de trabajo con sus equipos de vendedores.

Los requerimientos académicos para los supervisores de ventas son: graduado en mercadotecnia o pensum cerrado y otros requerimientos: buena presentación, experiencia y logros como vendedor, disciplinado, orientado a resultados, dinámico y con iniciativa.

#### **4.6. Requerimientos de aprendizaje para el puesto de supervisor**

Las respuestas que los supervisores de la empresa Seguridad Total S.A. manifestaron a la cédula Requerimientos de aprendizaje para el puesto son: Cursos de ventas, mercadeo, motivación, liderazgo a efecto de generar equipos de trabajo motivados y con orientación a alto rendimiento.

#### **4.7. Cuestionario para diagnóstico de necesidades de capacitación para vendedores**

Se estableció que la mayoría de vendedores son del sexo masculino, con grado educacional a nivel medio y con tiempo de laborar en la empresa entre 9 y 12 años, lo que refleja que existe estabilidad en la empresa.

En otro tipo de estudios o capacitación recibido los más frecuentes fueron: computación, motivación, atención al cliente, cursos cortos con duración de hasta 3 meses e impartidos en su mayoría por el INTECAP., en experiencia laboral, todos los encuestados tienen experiencia, pero solo un 30% en ventas.

En cuanto a las necesidades de capacitación, los vendedores indicaron que las áreas que requieren mayor capacitación son: psicología del consumidor y conocimiento del producto.

En la información proporcionada por los vendedores, existen las fortalezas siguientes:

1. Conocimiento de la visión y misión de la empresa.
2. Conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa.
3. Conocimiento de lo que la empresa espera de los vendedores en el trabajo.
4. El ingreso que perciben lo califican como bueno y excelente.

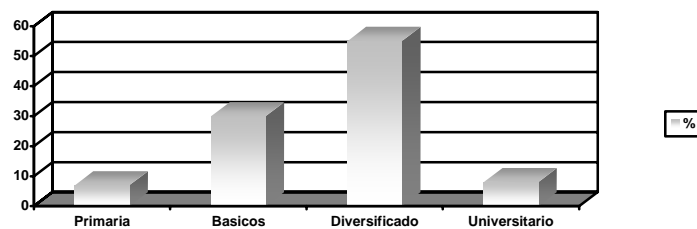
Se establecieron las debilidades siguientes:

1. El 80% de los vendedores respondió poca orientación para la realización del trabajo, lo que denota debilidad en la comunicación en las instrucciones que reciben de los supervisores.
2. La mayoría manifestó que el jefe nunca asigna el trabajo en forma clara, lo que afecta el logro de objetivos y la repercusión en las instrucciones que reciben de los supervisores, lo cual se puede deber a problemas de comunicación.
3. La mayoría de los vendedores que fueron sujetos de la entrevista respondió que generalmente el jefe escucha problemas de trabajo y contribuye a la solución lo cual se debe a problemas de comunicación y liderazgo.

#### 4.8. Boleta para recolección de datos de vendedores

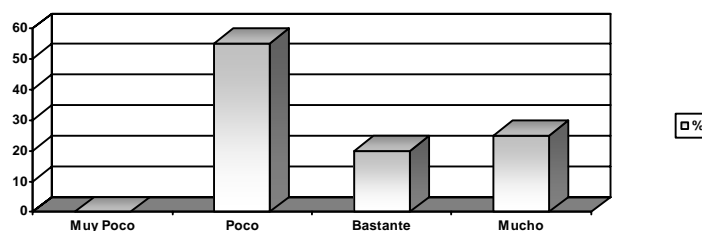
Los resultados se muestran en las siguientes gráficas.

GRAFICA No. 1  
ESCOLARIDAD



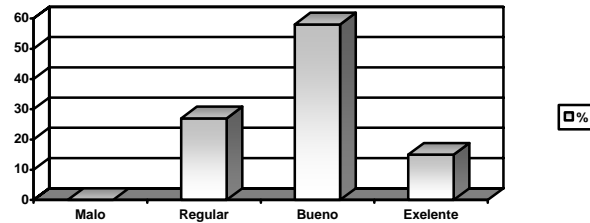
En la gráfica se observa que un 55% de las personas encuestadas tienen estudios a nivel diversificado, un 30% posee educación básica, un 8% tienen educación universitaria y un 7% cuentan con educación primaria. Lo que refleja que el mayor porcentaje corresponde a personas con nivel diversificado, no obstante que 8% cuentan con educación a nivel universitario similar a un 7% de personas con educación primaria.

GRAFICA No.2  
SE LE HA DADO ORIENTACIÓN NECESARIA PARA LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO



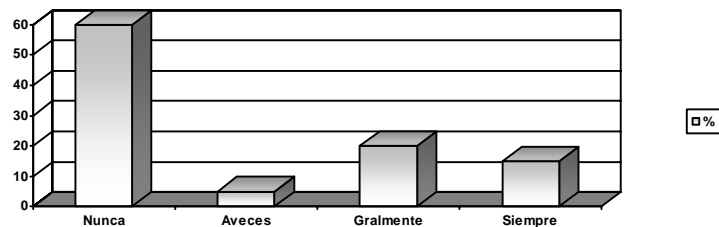
Se puede observar que un 55% de los vendedores respondieron que han recibido poca orientación para la realización de su trabajo, así como un 25% respondió mucho, sin embargo un 20% respondieron que han recibido bastante orientación lo que denota deficiencia en el aspecto de comunicación.

GRAFICA No.3  
COMO CALIFICA LOS SERVICIOS QUE LA EMPRESA LE BRINDA



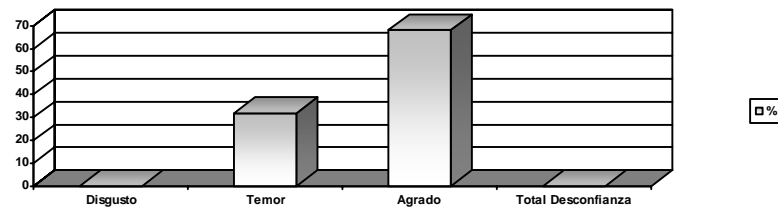
La gráfica que antecede muestra que el 58% de los encuestados consideran como buenos los servicios que la empresa le brinda, un 15% los califica como excelente, sin embargo un 27% respondieron que son regular lo que denota la necesidad e apoyo de parte de los supervisores como canales o intermediarios para el logro de metas.

GRAFICA No.4  
SU JEFE LE ASIGNA EL TRABAJO EN FORMA CLARA



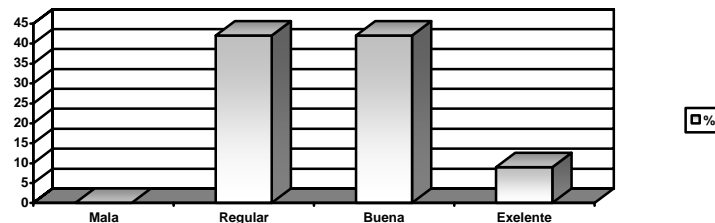
La gráfica indica que un 60% de los vendedores consideran que su jefe nunca les asigna el trabajo en forma clara, un 20% señalaron generalmente, un 15% siempre y un 5% respondieron a veces, lo cual denota la variedad de percepciones según el tipo de liderazgo que ejerce su supervisor.

GRAFICA No.5  
COMO RECIBE LAS INSTRUCCIONES DE SU JEFE INMEDIATO



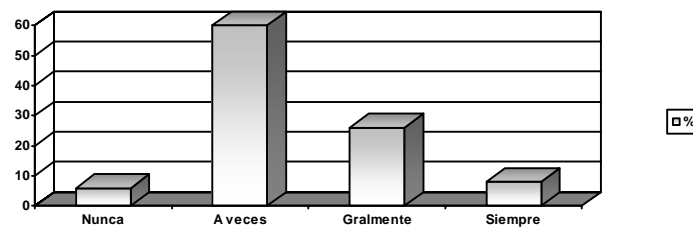
A la pregunta ¿Como recibe las instrucciones de su jefe inmediato? El 68% respondieron que la reciben con agrado mientras que un 32% la reciben con temor, dicha información indica las debilidades que pueden existir en la comunicación y liderazgo, lo que refleja que no hay claridad y como esto puede bloquear el desempeño de los vendedores.

GRAFICA No.6  
COMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN QUE SE DA ENTRE USTED Y SU JEFE



Se pregunto a los vendedores como califican la comunicación con su jefe, respondiendo que en un 42% la comunicación es buena otro 42% la consideran regular y un 9% la califican como excelente, con lo cual nuevamente denota diferentes criterios que se pueden relacionar con el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores, de lo que se infiere que hay buenas relaciones y por consiguiente buen clima laboral.

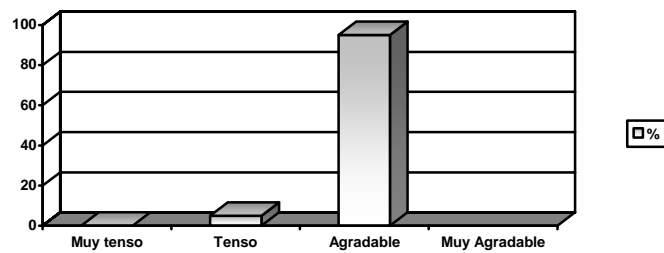
GRAFICA No.7  
SU JEFE ESCUCHA SUS PROBLEMAS DEL TRABAJO Y CONTRIBUYE A LA SOLUCIÓN



En la presente gráfica se muestra que el 60% de las personas encuestadas consideran que a veces su jefe escuche los problemas de trabajo y contribuye a la solución de los mismos, un 26% respondieron que generalmente reciben apoyo de parte de su jefe, un 8% respondió siempre mientras que un 6% contestaron que nunca son apoyados por su jefe, lo que se puede deber a que existen debilidades en la comunicación debido a que no se le da importancia, y se toman decisiones en base únicamente al criterio del supervisor, lo que puede afectar el buen desempeño, los procesos y la productividad.



GRAFICA No.8  
COMO PERCIBE SU AMBIENTE DE TRABAJO



En la gráfica evidencia que un 95% de los encuestados perciben como agradable el ambiente de trabajo, mientras que un 5% lo califican como tenso, de lo anterior se deduce que en su mayoría consideran que el clima es agradable y que es un estímulo, para que las personas hagan carrera en la empresa, mientras que el 5% lo perciben tenso debido a el estilo de liderazgo que ejerce el supervisor y que puede estar relacionado con los problemas de comunicación que han visto reflejados en los resultados presentados en otras graficas

#### 4.9. Perfil del puesto de vendedor

El perfil queda constituido con las funciones que se realizan en el proceso de venta: búsqueda de candidatos, prospectar y contactar posibles compradores, asesorar y vender seguros.

Los requisitos académicos para ser seleccionado como vendedor de la empresa Servicios Total, S.A., son: Educación media o universitaria.

Otros requisitos: buena presentación, disponibilidad de horario, buenas relaciones humanas, honradez, disciplina, vocación al servicio, entusiasmo, dinamismo y orientación a logro de resultados.

#### 4.10. Requerimientos de aprendizaje para el puesto de vendedor

Las respuestas proporcionadas por los vendedores de la empresa se enfocan en: conocimiento de la empresa, productos y técnicas de venta para lograr objetivos y metas personales e institucionales.

## 5. CONCLUSIONES

- 5.1 La capacitación que ha proporcionado la empresa, se realiza sin efectuar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, lo que incide negativamente por no responder a las necesidades y no se establecen las debilidades reales que impiden el desempeño efectivo de las funciones, como consecuencia en vez de ser una inversión se convierte en un gasto que no cumple los objetivos.
- 5.2. En la empresa existe la apertura para los vendedores a optar al puesto de supervisor, por la productividad que generan, por lo que debe concientizarlos sobre la importancia de la capacitación como herramienta de apoyo para reforzar y aumentar conocimientos y potenciar a los colaboradores.
- 5.3. Los supervisores de la empresa de Servicios Total, S.A., muestran Existe brecha entre los conocimientos y las habilidades de los supervisores de ventas de la empresa de Servicios Total, S.A., en comparación con el desempeño que revelan en las áreas de comunicación y liderazgo lo que provoca que exista rotación hacia otras supervisiones lo que es aprovechado por empresas de la competencia.
- 5.4. Se estableció que los supervisores de ventas presentan deficiencias de conocimientos, actitudes y habilidades, en comunicación y liderazgo, así como en administración y planificación, las cuales inciden en el desempeño de los vendedores.
- 5.5. Los vendedores de la empresa Servicios Total, S.A., presentan debilidad en las áreas de comunicación, psicología de las ventas, por lo que es importante proporcionar

los conocimientos, modificar actitudes y desarrollar habilidades de los vendedores por medio de la capacitación, para mejorar su productividad y calidad de vida.

## 6. RECOMENDACIONES

- 6.1. Previo a ejecutar cualquier programa de capacitación se elabore un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con el propósito de conocer los aspectos específicos sus prioridades y profundidades.
- 6.2. Que el diseño de la capacitación involucre las características personales y laborales, así como las expectativas y experiencia, para que el entrenamiento se oriente al enfoque integral en la preparación de los vendedores y supervisores.
- 6.3. Evaluar periódicamente el perfil del puesto de supervisores y vendedores, por cuenta las condiciones internas de la empresa de Servicios Total, S.A. (movilidad del personal, recursos financieros, motivación de los empleados entre otros), y la dinámica del ambiente social externo (inflación, competencia y la política fiscal del gobierno) inciden directamente en las políticas y estrategias de capacitación de personal.
- 6.4. Ejecutar el programa de capacitación para supervisores de ventas y vendedores que se propone en la presente tesis el cual esta orientado a incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren para que puedan cumplir con sus objetivos.
- 6.5. La planificación financiera de la empresa destine fondos hacia la ejecución de la capacitación, que serán utilizados en la adquisición de recursos didácticos y la contratación de instructores en el campo de las ventas.

- 6.6. Los ejecutivos de la empresa evalúen la capacitación de vendedores y supervisores, con el propósito de establecer si se alcanzaron los objetivos, y si se justificó la inversión financiera y de tiempo.

## **7. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **Propuesta de programa de capacitación para vendedores y supervisores del área de ventas de la Empresa de Servicios Total, S.A., en base a deficiencias encontradas**

De conformidad con los resultados obtenidos en la investigación efectuada se estableció la necesidad de cursos para superar las deficiencias en cuanto a conocimientos se refiere, mismos que se enumeran a continuación:

#### **Aspectos a tomar en cuenta para la capacitación**

Los siguientes aspectos deben implementarse en cada curso a impartir, para un control adecuado que permita llevar a cabo la capacitación eficientemente, como: los recursos económicos, número de docentes y capacitados, aulas, fechas, horario, materiales didácticos, material de control, etc., que se requieran antes y durante el proceso de capacitación.

Los docentes serán seleccionados de acuerdo a experiencia en ventas, experiencia en capacitación, habilidad docente, habilidad en manejo de recursos didácticos.

Las aulas se caracterizan por comodidad, iluminación, dotación de mobiliario seguro.

Se hará uso de multimedia, cañonera, rotafolios.

#### **Desarrollo del programa**

##### **Duración**

8 horas efectivas, divididas en una sesión semanal de 2 horas, durante 4 semanas. Con un horario de 8:00 a 10:30, incluyendo un periodo de 15 minutos para refacción.

**Metodología**

Cátedras magistrales, lluvia de ideas, dramatización, estudio de casos, debates incluyendo un taller al final del curso, por medio del cual se presentaran casos prácticos referentes al tema.

**Recursos audiovisuales**

- Multimedia
- proyector
- rotafolio
- pizarrón
- láminas

**Participantes**

- 12 supervisores de ventas.
- 62 vendedores.

**Calendarización sugerida**

Durante el primer trimestre del año 2007.

**Cursos a Desarrollar:**

- Liderazgo
- Administración y planificación
- Comunicación
- Aspectos generales de ventas
- Aspectos psicológicos y profesionales en las ventas.

### **Técnicas de seguimiento**

1. Control y conocimiento de los documentos que norman internamente las actuaciones del personal de la institución.
2. Establecer el grado de conocimientos adquiridos en cuanto antes y después del programa de capacitación mediante la aplicación de instrumentos de evaluación a los participantes (al inicio del programa Diagnóstico y al final del mismo, evaluación de la capacitación).

### **Costo de la actividad**

Debido a que la actividad se desarrollara en las instalaciones de la empresa durante días y horas hábiles, se contará con un docente externo y dos docentes trabajadores de la empresa, que prestarán un servicio profesional gratuito, no implica mas gastos adicionales que los que representarán una refacción a ofrecer a los participantes, y el material de apoyo a entregar.

### **Costo de refacción**

El Programa de capacitación se efectuará en 8 horas efectivas divididas en una sesión semanal de 2 horas, durante 4 semanas, por lo que tomando en consideración a los participantes, docentes y personas de apoyo del curso los costos ascenderán a :

Q. 25.00 (costo por refacción) \* 78 personas \* 4 semanas

74 participantes

2 personas de apoyo

2 docentes

= Q.7, 800.00



**Costo de Materiales**

Costo de reproducción de los programas de capacitación

Q. 0.25\* 80 hojas \* 77 ejemplares Q. 1,540.00

Impresión de fichas de participantes Q. 40.00

Cuadernillos Q. 2.00\* 78 personas Q. 116.00

6 marcadores Q. 60.00

3 Almohadillas Q. 36.00

300 hojas de papel bond Q. 30.00

Impresión de laminas Q. 120.00

Impresión de diplomas de participación a estudiantes

e instructores. Q. 400.00 = Q. 2,342.00

Honorarios del Docente Externo

Costo por hora Q.300.00 \*8hrs = Q. 2,400.00

Gastos imprevistos 10% = Q. 1,214.20**TOTAL** Q. 13, 756.20

=====

## DESCRIPCION DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

### CURSO: LIDERAZGO

#### PRIORIDAD:

Que las personas que tienen la responsabilidad de dirigir las metas, el desarrollo, la productividad y que tiene la responsabilidad de planear, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos a su cargo para lograr los objetivos propuestos por la empresa

#### DIRIGIDO A:

Supervisores que dirigen equipos de trabajo en los que el liderazgo es vital pues su papel dentro de la empresa es importante al convertirse en mentores y facilitadores de procesos de aprendizaje en los que la mejor manera de dar ordenes es preguntando y educando para generar conocimiento, creatividad y productividad.

#### OBJETIVO DEL CURSO

Incrementar sus habilidades para el ejercicio de un enfoque de liderazgo.  
Profundizar el conocimiento de sus actitudes y aptitudes como lideres orientados al desarrollo integral personal y de sus organizaciones.

#### CONTENIDO TEMATICO

- Componentes del liderazgo.
- Valores y su impacto en el desempeño personal e integral
- Liderazgo y sus relaciones dentro del equipo.
- Liderazgo y productividad
- Asertividad
- Estilos de liderazgo.
- Habilidades y actitudes para el trabajo en equipo y solución de problemas

**CURSO: ADMINISTRACION Y PLANIFICACION****PRIORIDAD:**

Que los supervisores estén en la capacidad de aplicar los principios de Administración de tal forma que puedan atender las necesidades que se presenten en el desarrollo de sus funciones, redundando en la mejora de servicios que presta la empresa y la productividad en los procesos administrativos relacionados con el área para de ventas.

**DIRIGIDO A**

Supervisores de ventas, para fortalecer la administración y planificación de sus procesos productivos.

**OBJETIVO DEL CURSO**

Adquirir conocimientos y aplicar las técnicas para realizar eficientemente los procesos.

**CONTENIDO TEMATICO**

- Mejora continua
- Administración de tiempo
- Rentabilidad de los procesos
- Indicadores de desempeño
- Manejo eficiente de los recursos
- Mejora y rediseño de procesos

**CURSO: COMUNICACIÓN****PRIORIDAD:**

Los empleados deben reconocer la importancia que tiene la comunicación dentro de su día a día laboral y fortalecer los canales de comunicación dentro de la empresa para poder proyectarlo hacia los demás.

**DIRIGIDO A:**

Supervisores y vendedores para que la comunicación sea utilizada como una herramienta que ayudara a formar equipos de trabajo con cooperación, brindando un servicio al cliente.

**OBJETIVO DEL CURSO**

1. Que el participante comprenda la importancia de la comunicación y que la cooperación humana, es la base del desarrollo empresarial.
2. Aprender las habilidades que emplean los profesionales para crear relaciones exitosas.
3. Desarrollar habilidades de comunicación eficaces incluyendo el escuchar, retroalimentar e interpretar los mensajes.
4. Incrementar sus oportunidades de formar equipos de trabajo funcional e integral.

**CONTENIDO TEMATICO**

- Que es la comunicación.
- Características de la comunicación
- El proceso de la comunicación
- La comunicación empática.
- Niveles de comunicación
- Impacto de la comunicación en las organizaciones.
- Comunicación eficaz

**CURSO: ASPECTOS GENERALES DE VENTAS****PRIORIDAD:**

Capacitar a vendedores, en áreas específicas para la realización de sus actividades, que les permita la eficiencia en su trabajo.

**DIRIGIDO A**

Vendedores para actualizar y nivelar sus conocimientos básicos, que les permita eficiencia en sus labores.

**OBJETIVO DEL CURSO**

Que los participantes a través de la capacitación, obtengan los conocimientos actitud positiva para ofrecer soluciones prácticas y adecuadas.

**CONTENIDO TEMÁTICO**

1. Conocimiento del producto
2. Relaciones vendedor
3. Objetivo de la venta
4. Crear interés.
5. Habilidades de observación
7. Técnicas para sondear y escuchar.
8. Manejo de objeciones
9. Características, ventajas y beneficios.
10. Presentación de venta.
11. Cierre de la venta.

**CURSO: ASPECTOS PSICOLÓGICOS Y PROFESIONALES EN LAS VENTAS****PRIORIDAD:**

Capacitar a vendedores, en aspectos psicológicos y profesionales para la realización de sus actividades, que les permita la eficiencia en su trabajo.

**DIRIGIDO A**

Vendedores para facilitar su actividad de ventas y que les permita eficiencia en sus labores.

**OBJETIVO DEL CURSO**

Para fortalecer áreas de conducta y socialización para que las labores que realicen se ajusten a su desempeño.

**CONTENIDO TEMATICO**

1. Inteligencia emocional aplicada a las ventas.
2. Sensibilización al cambio
3. Principios de autodirección.
4. Administración del tiempo.
5. Orientación a metas.
7. La ética y las ventas.
8. Fundamentos del éxito.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia. Gestión Estratégica de Capacitación de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. El Diccionario. México Ediciones Granica S.A.2002. 277p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill, 2001. 796 p.
3. COOPER, Robert. Sawaf, Ayman La inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Jorge Cardenas Nannetti traductor. Bogotá Colombia Editorial Norma, 1,998. 309 p.
4. HILL, Maria Elena et. al. Formación de Recursos Humanos, artículo publicado en [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com). 15 de julio 2003.
5. KREITNER, Robert; KINICKI, Ángelo. Comportamiento de las Organizaciones, Editorial McGraw Hill Interamericana, de España S.A.U, julio 1,999. 661 p.
6. KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global; Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total. Enrique Mercado González, traductor. Octava edición. México, McGraw-Hill, junio 1,998. 796 p.
7. LAROUSSE, Diccionario de la Lengua Española Larousse;. Primera edición. México, D.F., Editorial Larouse, julio 2,000. 890 p.
8. PINTO, Roberto. Planeacion Estratégica de Capacitación Empresarial, 2ª. Edición, México, Editorial McGraw Hill. 2002. 206 p.
9. ROBBINS, Stephen. Administración, Octava edición. México, McGraw-Hill, 2001. 742 p.
10. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y Ramírez-Buendia, Patricia, Administración de la Capacitación. Quinta edición. México, McGraw-Hill, 1,998. 123 p.

# ANEXOS



EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.

**ANEXO A**

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES  
PROPUESTA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN  
A SUPERVISORES DE VENTAS**

Señor Gerente:

La autora de la tesis propone a usted la realización de los siguientes cursos de capacitación. Marque con una x los cursos que considera necesarios para el desarrollo profesional de los supervisores.

- a) El liderazgo.
- b) Planificación estratégica.
- c) Capacitación de personal
- d) Administración de compensaciones.
- e) Relaciones humanas en las organizaciones.
- f) Estadística aplicada a la empresa aseguradora
- g) Programas de computación: Word, Excel, Power Point, Internet, Correo electrónico.
- h) Redacción y ortografía.
- i) La comunicación organizacional
- j) La negociación y el conflicto.
- k) Elaboración de presupuesto.

Estimado gerente, en el siguiente espacio escriba el nombre de otros cursos que considere importantes

---

---

---

---

---

**ANEXO B**

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.

**ENTREVISTA A GERENTE**

Apreciado gerente: le solicito proporcionar información que se relaciona con el desempeño de los supervisores que trabajan en la empresa que usted dirige.

1. En su opinión ¿Cuál es el rendimiento en términos generales de los supervisores ventas de la institución?

Subraye la respuesta:

Aspectos: Excelente                      Muy bueno              Bueno                      Regular                      Malo

Cuales son sus argumentos para justificar su respuesta:

---



---



---

2. Exprese en juicio general ¿En que áreas se desempeñan satisfactoriamente los supervisores?

2.1. Áreas cognoscitivas (conocimientos, habilidades, razonamiento)

Describa

---



---



---

2.2. Área afectiva (actitudes, valores, carácter)

Describa

---



---



---

3. Identifique y explique las áreas de trabajo en las que los supervisores presentan deficiencias-

3.1 Área cognoscitiva

3.1.1. \_\_\_\_\_

3.1.2. \_\_\_\_\_

3.1.3. \_\_\_\_\_

3.1.4. \_\_\_\_\_

3.2. Área afectiva.

3.2.1. \_\_\_\_\_

3.2.2. \_\_\_\_\_

3.2.3. \_\_\_\_\_

3.2.4. \_\_\_\_\_

4. De acuerdo a los registros de la empresa, ¿Cuáles son las quejas mas frecuentes que hacen los clientes

(interno y externo) respecto al desempeño de los supervisores?

- 4.1. \_\_\_\_\_
- 4.2. \_\_\_\_\_
- 4.3. \_\_\_\_\_
- 4.4. \_\_\_\_\_

5. Explique las diferencias o brechas entre las funciones que realizan los supervisores y las que se consignan en el manual de funciones?

---

---

---

---

---

6. Escriba las fortalezas y debilidades que observa en el desempeño de los supervisores en relación a la misión de la empresa.

Fortalezas

Debilidades

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO C

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.

**CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
PARA SUPERVISORES DE VENTAS**

**Datos Generales**

Sexo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa \_\_\_\_\_

**Nivel Educativo**

Educación Básica

Educación Media

Educación Universitaria

Estudios de Postgrado

**Otro tipo de estudios o capacitación recibidos**

Materia o curso

Duración

Institución donde la recibió

 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
**Experiencia Laboral**

Empresa

Tiempo

 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
**Señale sus necesidades de capacitación en la columna que mejor las refleje.**

Área

Nivel de profundidad de capacitación requerido

Alto

Mediano

Bajo

Conocimiento del producto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Técnicas de ventas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Conocimiento del mercado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aspectos Financieros

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aspectos Administrativos	_____	_____	_____
Estrategias de mercadotecnia	_____	_____	_____
Motivación	_____	_____	_____
Liderazgo	_____	_____	_____
Trabajo en equipo	_____	_____	_____
Inteligencia Emocional	_____	_____	_____
Capacitación de personal	_____	_____	_____
Relaciones Humanas	_____	_____	_____
Comunicación	_____	_____	_____
Técnicas para la toma de decisiones	_____	_____	_____
Programas de computación	_____	_____	_____
Negociación y Conflicto	_____	_____	_____
Capacitación de personal	_____	_____	_____

Preciado supervisor: si usted considera otros cursos para ser impartidos en la capacitación y que no aparecen en la lista anterior, puede escribirlos en este espacio.

---

---

---

---

## ANEXO D

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL S.A.

**BOLETA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS  
DE SUPERVISORES**

**DATOS GENERALES Y CARACTERÍSTICAS LABORALES DE LA PERSONA      Clave**

Genero:                                    (1) Femenino \_\_\_\_\_ (2) Masculino \_\_\_\_\_ ( )  
 Edad en años                            (1) 18 a 25 \_\_\_\_\_ (2) 26 a 30 \_\_\_\_\_ (3) 31 a 35 \_\_\_\_\_ ( )  
     (4) 36 a 40 \_\_\_\_\_ (5) 41 a 45 \_\_\_\_\_ (6) 46 a 50 \_\_\_\_\_  
     (7) 51 a 55 \_\_\_\_\_

Escolaridad                            (1) Primaria \_\_\_\_ (2) Básicos\_\_\_\_ (3) Diversificado (4) Universitaria \_\_\_\_ ( )

Tiempo de trabajar  
 en la empresa                            (1) 1 mes a 1 año \_\_\_\_ (2) 2 a 4 años \_\_\_\_ (3) 5 a 8 años \_\_\_\_ (4) 9 a 12 años \_\_\_\_ ( )

1. Conoce cuál es la visión y misión de la empresa?  
     Muy poco \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_ ( )
2. Conoce cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?  
     Muy poco \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_ ( )
3. Conoce con exactitud lo que la empresa espera de usted en el trabajo?  
     Muy poco \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_ ( )
4. Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo?  
     Muy poco \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_ ( )
5. Es su responsabilidad colaborar en el cumplimiento de las metas de producción?  
     Muy poco \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_ Mucho \_\_\_\_\_ ( )
6. Como califica el ingreso que recibe en comparación con otras empresas donde ha trabajado o conoce?  
     Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_ ( )
7. Como califica los servicios que la empresa le brinda?  
     Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_ ( )
8. Su jefe le asigna el trabajo en forma clara?  
     Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Generalmente \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ ( )
9. Como recibe las instrucciones de su jefe inmediato?  
     Con disgusto \_\_\_\_\_ Con temor \_\_\_\_\_ Con agrado \_\_\_\_\_ Con total desconfianza \_\_\_\_\_ ( )
10. Como califica la comunicación que se da entre usted y su jefe?  
     Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_ ( )
11. Su jefe escucha sus problemas del trabajo y contribuye a la solución?  
     Nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Generalmente \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ ( )
12. Como percibe su ambiente de trabajo?  
     Muy tenso \_\_\_\_\_ Tenso \_\_\_\_\_ Agradable \_\_\_\_\_ Muy agradable \_\_\_\_\_ ( )

**ANEXO E**

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.  
CEDULA PARA SUPERVISORES

<b>PERFIL DEL PUESTO</b> (CÉDULA DE DIAGNÓSTICO 1)	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
2. FUNCIONES GENERALES	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	

## ANEXO F

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.  
CEDULA PARA SUPERVISORES

<b>REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO</b> (CÉDULA DE DIAGNÓSTICO 2)	
PUESTO:	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO	RAZONES QUE JUSTIFICAN CADA APRENDIZAJE. (¿Que pasaría si no se cumple con los mínimos requeridos de cada aprendizaje?)
1. 2. 3. 4.	



## ANEXO G

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.

**CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
PARA VENDEDORES**

**Datos Generales**

Sexo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa \_\_\_\_\_

**Nivel Educativo**

Educación Básica

Educación Media

Educación Universitaria

Estudios de Postgrado

**Otro tipo de estudios o capacitación recibidos**

Materia o curso

Duración

Institución donde la recibió

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Experiencia Laboral**

Empresa

Tiempo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Señale sus necesidades de capacitación en la columna que mejor las refleje.**

Área

Nivel de profundidad de capacitación requerido

Alto

Mediano

Bajo

Psicología del consumidor

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Asertividad

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Conocimiento del producto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Técnicas de ventas	_____	_____	_____	
Conocimiento del mercado	_____	_____	_____	
Programas de computación	_____	_____	_____	
Comunicación organizacional	_____	_____	_____	
Elaboración de informes	_____	_____	_____	
Motivación	_____	_____	_____	
Liderazgo	_____	_____	_____	
Trabajo en equipo	_____	_____	_____	
Inteligencia Emocional	_____	_____	_____	
Administración del tiempo	_____	_____	_____	
Psicología de la personalidad	_____	_____	_____	
Como hablar en público	_____	_____	_____	
Prospección y cierre de ventas	_____	_____	_____	
Relaciones Humanas	_____	_____	_____	
Comunicación	_____	_____	_____	
Negociación.	_____	_____	_____	
Programas de computación	_____	_____	_____	
Negociación y Conflicto	_____	_____	_____	
Capacitación de personal	_____	_____	_____	
Sugiera	otros	cursos	que	considere
necesarios	_____			
_____				

## ANEXO H

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.

**BOLETA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS  
DE VENDEDORES**

**DATOS GENERALES Y CARACTERÍSTICAS LABORALES DE LA PERSONA      Clave**

Género:                                    (1) Femenino \_\_\_\_ (2) Masculino \_\_\_\_                                    ( )  
 Edad en años                            (1) 18 a 25 \_\_\_\_ (2) 26 a 30 \_\_\_\_ (3) 31 a 35 \_\_\_\_                                    ( )  
     (4) 36 a 40 \_\_\_\_ (5) 41 a 45 \_\_\_\_ (6) 46 a 50 \_\_\_\_  
     (7) 51 a 55 \_\_\_\_

Escolaridad                            (1) Primaria \_\_\_\_ (2) Básicos \_\_\_\_ (3) Diversificado (4) Universitaria \_\_\_\_ ( )

Tiempo de trabajar  
 en la empresa                            (1) 1 mes a 1 año \_\_\_\_ (2) 2 a 4 años \_\_\_\_ (3) 5 a 8 años \_\_\_\_ (4) 9 a 12 años \_\_\_\_ ( )

1. Conoce cuál es la misión y visión de la empresa?  
     Muy poco \_\_\_\_                            Poco \_\_\_\_                            Bastante \_\_\_\_                            Mucho \_\_\_\_                                    ( )
2. Conoce cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?  
     Muy poco \_\_\_\_                            Poco \_\_\_\_                            Bastante \_\_\_\_                            Mucho \_\_\_\_                                    ( )
3. Conoce con exactitud lo que la empresa espera de usted en el trabajo?  
     Muy poco \_\_\_\_                            Poco \_\_\_\_                            Bastante \_\_\_\_                            Mucho \_\_\_\_                                    ( )
4. Se le ha dado orientación necesaria para la realización de su trabajo?  
     Muy poco \_\_\_\_                            Poco \_\_\_\_                            Bastante \_\_\_\_                            Mucho \_\_\_\_                                    ( )
5. Es su responsabilidad colaborar en el cumplimiento de las metas de producción?  
     Muy poco \_\_\_\_                            Poco \_\_\_\_                            Bastante \_\_\_\_                            Mucho \_\_\_\_                                    ( )
6. Como califica el ingreso que recibe en comparación con otras empresas donde ha trabajado o conoce ?  
     Malo \_\_\_\_                            Regular \_\_\_\_                            Bueno \_\_\_\_                            Excelente \_\_\_\_                                    ( )
7. Como califica los servicios que la empresa le brinda?  
     Malo \_\_\_\_                            Regular \_\_\_\_                            Bueno \_\_\_\_                            Excelente \_\_\_\_                                    ( )
8. Su jefe le asigna el trabajo en forma clara?  
     Nunca \_\_\_\_                            A veces \_\_\_\_                            Generalmente \_\_\_\_                            Siempre \_\_\_\_                                    ( )
9. Como recibe las instrucciones de su jefe inmediato?  
     Con disgusto \_\_\_\_                            Con temor \_\_\_\_                            Con agrado \_\_\_\_                            Con total desconfianza \_\_\_\_                                    ( )
10. Como califica la comunicación que se da entre usted y su jefe?  
     Mala \_\_\_\_                            Regular \_\_\_\_                            Bueno \_\_\_\_                            Excelente \_\_\_\_                                    ( )
11. Su jefe escucha sus problemas del trabajo y contribuye a la solución?  
     Nunca \_\_\_\_                            A veces \_\_\_\_                            Generalmente \_\_\_\_                            Siempre \_\_\_\_                                    ( )
12. Como percibe su ambiente de trabajo?  
     Muy tenso \_\_\_\_                            Tenso \_\_\_\_                            Agradable \_\_\_\_                            Muy agradable \_\_\_\_                                    ( )

**ANEXO I**

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.  
CEDULA PARA VENDEDORES

<b>PERFIL DEL PUESTO</b> (CÉDULA DE DIAGNÓSTICO 1)	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
2. FUNCIONES GENERALES	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	

## ANEXO J

EMPRESA DE SERVICIOS TOTAL, S.A.  
CEDULA PARA VENEDORES

<b>REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO</b> (CÉDULA DE DIAGNÓSTICO 2)	
PUESTO:	
REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO	RAZONES QUE JUSTIFICAN CADA APRENDIZAJE. (¿Que pasaría si no se cumple con los mínimos requeridos de cada aprendizaje?)
1. 2. 3. 4.	

## ANEXO K

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

## Instrucciones:

Sírvase responder las preguntas que a continuación se presentan, en relación al programa de capacitación impartido, dicha información será de suma importancia para nosotros.

1. En general, ¿hasta que punto el programa valió la pena para usted?

\_\_\_\_\_ Mucho  
 \_\_\_\_\_ Lo suficiente  
 \_\_\_\_\_ Fue una pérdida de tiempo.

2. El programa tuvo.

\_\_\_\_\_ Demasiada teoría y poca aplicación practica  
 \_\_\_\_\_ Demasiado material práctico y no suficiente teoría.  
 \_\_\_\_\_ Una buena combinación de teoría y práctica

3. Como fue manejado el programa. En general el curso fue manejado.

\_\_\_\_\_ Muy bien  
 \_\_\_\_\_ Regularmente  
 \_\_\_\_\_ Mal  
 \_\_\_\_\_ Muy mal

4. Respecto de la combinación de conferencia y discusión.

\_\_\_\_\_ Demasiada conferencia  
 \_\_\_\_\_ Demasiada discusión  
 \_\_\_\_\_ Una buena combinación de ambas.

5. Respecto de los moderadores de discusión

\_\_\_\_\_ Demasiada académica  
 \_\_\_\_\_ Demasiada empírica  
 \_\_\_\_\_ Bien balanceado

6. Auxiliares audiovisuales.

\_\_\_\_\_ Insuficientes películas, cuadros, laminas.  
 \_\_\_\_\_ Abuso del pizarrón, películas, cuadros, laminas.  
 \_\_\_\_\_ Bien equilibrado.

7. ¿Se aplica el programa a sus operaciones particulares?

\_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ parcialmente.

8. La duración del curso debería ser de:

\_\_\_\_\_ 3 días \_\_\_\_\_ 4 días \_\_\_\_\_ 5 días.

9. Mencione:

- a) Tres fortalezas del programa
- b) Tres debilidades del programa

10. Escriba comentarios y sugerencias que supere el Programa de Capacitación.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

