

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS EN
UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN
DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y FERRETERÍA,
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

GLADYS EUGENIA MAZARIEGOS LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Admón. – Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Área Merca. – Operaciones	Licda. Claudia Judith Estrada Herrarte

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, 24 de agosto de 2015.

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha 08 de julio del dos mil trece, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y FERRETERÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante Gladys Eugenia Mazariegos López con carnet número 199912282.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Administrador de Empresas

Colegiado No. 11077



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CINCO DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 21-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de septiembre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 003-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de febrero de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y FERRETERÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante GLADYS EUGENIA MAZARIEGOS LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDÁN
DECANO



Smp.

Ingrid

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por ser su niña amada, y darme la fortaleza, sabiduría y llenarme de muchas bendiciones, por toda la fuerza que me da día a día y poder salir adelante.

A TI VIRGENCITA

Por tu infinita bondad, amor e intercesión en mi vida.

A MIS PADRES

Carlos Mazariegos Lehr y Amalia Eugenia López de Mazariegos, como recompensa a sus esfuerzos porque siempre creyeron en mi. Infinitas gracias por todo su amor, por ser la guía perfecta en mi vida. Los amo.

A MIS HERMANOS

Mariita, Juan y Jaime, con mucho cariño por su apoyo y por estar a mi lado en este recorrido y logro alcanzado.

A EDUARDO DÍAZ

Mi compañero de vida, mi amigo y apoyo incondicional, gracias por estar a mi lado en todo este trayecto.

A MIS HIJOS

Diego y Sofía Díaz Mazariegos, por ser mi luz y mi motor de lucha en esta vida, los adoro y son mi razón de ser.

A LA UNIVERSIDAD

De San Carlos de Guatemala, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, casa de estudios en cuyas aulas inicié, adquirí conocimientos y culmine mi carrera profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Julio Mauricio González, por su dedicación, profesionalismo, apoyo y orientación durante el proceso de elaboración de tesis.

A MI FAMILIA

Especialmente a mi abuelita Margo, tíos, primos y sobrinos que se alegran hoy de verme realizar este triunfo, gracias por sus muestras de cariño.

A MIS AMIGOS

Y compañeros de clases, gracias por todos los momentos inolvidables compartidos en la Gloriosa Tricentenario USAC.

A LA EMPRESA

Y Gerencia General que tuvieron la confianza en mi persona y abrieron sus puertas para la realización de la presente tesis, gracias por ser fuente de empleo y esperanza para muchas familias de Guatemala.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.2 Empresas comerciales	1
1.3 Administración	2
1.4 Proceso Administrativo	2
1.4.1 Planeación	3
1.4.2 Organización	3
1.4.3 Integración	3
1.5 Gestión del talento humano	4
1.5.1 Procesos de gestión del talento humano	6
1.6 Capacitación del personal	9
1.7 Proceso de capacitación	10
1.7.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	12
1.7.1.1 Tipos de necesidades de capacitación	13
1.7.1.2 Niveles de análisis de necesidades de capacitación	14
1.7.1.3 Métodos del DNC	15
1.7.2 Diseño de la capacitación	20
1.7.3 Ejecución de la capacitación	23
1.7.4 Evaluación de la capacitación	25

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE
VENTAS DE LA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS PARA EL HOGAR Y FERRETERÍA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	28
2.1.1. Técnicas de investigación	28
2.2 Sujeto de la investigación	29
2.3 Definición de la población objetivo	30
2.4 Antecedentes	30
2.5 Filosofía organizacional	30
2.5.1 Visión	31
2.5.2 Misión	31
2.5.3 Valores	31
2.6 Objetivo Organizacional	32
2.7 Estructura organizacional	32
2.8 Situación actual de la empresa	33
2.9 Análisis de los resultados	39
2.10 Discusión de los resultados	50

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE
VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL
HOGAR Y FERRETERÍA

3.1 Justificación	51
3.2 Objetivos de la propuesta	53
3.3 Políticas del proceso	54
3.4 Normas del proceso	55
3.5 Alcances del proceso	56

Contenido	Página
3.6 Metas	56
3.7 Descripción del proceso de capacitación	57
3.8 Proceso de capacitación	59
3.8.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación	59
3.8.2 Diseño del plan de capacitación	68
3.8.3 Ejecución de la capacitación	83
3.8.4 Evaluación de la capacitación	89
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
Bibliografía	98
Anexos	99

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Pág.
1	Procesos de la gestión del talento humano	7
2	El proceso de capacitación	11
3	Ciclo de la capacitación	11
4	Niveles de análisis de necesidades de capacitación	15
5	Diseño de la capacitación	21
6	Métodos de capacitación	23
7	Ejecución de la capacitación	24
8	Evaluación integral de la capacitación	26
9	Pilares empresa investigada	31
10	Estructura organizacional sucursales	33

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1	Objetivos de la gestión del talento humano	5
2	Tipos de necesidades de capacitación	13
3	Clasificación de habilidades necesarias para la ejecución óptima del trabajo	20
4	Cursos de capacitación recibidos	40
5	Contenido programático	77
6	Lista de verificación de la capacitación	88
7	Evaluación de impacto de la capacitación	95

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Pág.
1	Ha recibido capacitación en la empresa	39
2	La capacitación recibida es adecuada a su puesto de trabajo	41
3	Siente la necesidad de recibir capacitación	42
4	Como califica la capacitación recibida	43
5	Sabe como jefe si se evalúa la efectividad de la capacitación	44
6	Se cuenta con metodología para capacitación	45
7	Como se establecen las necesidades de capacitación	46
8	Hay impacto negativo al no contar con un proceso de capacitación	48

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Descriptor de puesto gerente de tienda	100
2	Descriptor de puesto jefe de departamento	103
3	Descriptor de puesto vendedor	105
4	Boleta de encuesta jefaturas	107
5	Boleta de encuesta vendedores	110

INTRODUCCIÓN

En toda empresa el talento humano es una parte esencial para su funcionamiento, ya que por medio de ellos se puede alcanzar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un mejor desarrollo, para alcanzar un alto nivel de competitividad, es por ello que la capacitación del talento humano es vital porque contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas, a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, adecuarse a la modernidad y de modificar actitudes. Es la herramienta para contribuir en la misión de las personas que creen en sus beneficios, consistirá en promoverla y desarrollarla en sus lugares de trabajo.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la empresa, es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al talento humano 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.

El contenido de la presente tesis, está integrado por tres capítulos en los que se describe de manera detallada los principales elementos relacionados con la capacitación con base en la detección de necesidades de capacitación.

El primer capítulo contiene conceptos generales sobre la administración, las empresas comerciales, el proceso administrativo y sus fases planeación,

organización e integración; sobre la capacitación, el diagnóstico de necesidades de capacitación, el diseño, la ejecución y la evaluación de la capacitación.

El capítulo dos, describe información sobre la investigación y los resultados del trabajo de campo realizado.

El tercer capítulo presenta la propuesta del plan de capacitación para la empresa investigada y la evaluación de la misma.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegaron al terminar la investigación. Asimismo, las recomendaciones que puedan contribuir a resolver las necesidades detectadas y la bibliografía consultada en la misma.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Hoy en día la capacitación es un factor importante en toda empresa, tomando en cuenta, que el talento humano es el capital más valioso que le conforma. En este capítulo se presentan los conceptos básicos que permitirán desarrollar un proceso de capacitación para el personal de la empresa investigada.

1.1 EMPRESA

“La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

1.2 EMPRESAS COMERCIALES

“Son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados.

Pueden ser de tres tipos:

- a. Mayoristas: son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.

- b. Minoristas o detallistas: son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.
- c. Comisionistas: se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.” (10:s/n)

La empresa investigada es mayorista ya que las sucursales de venta con que cuentan actualmente se dedican a la compra-venta de productos al consumidor.

1.3 ADMINISTRACIÓN

“Como una disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

Toda empresa que desea el aprovechamiento óptimo de los recursos, debe enfocarse en invertir en la satisfacción del personal, quienes constituyen el capital intelectual para asegurar el éxito de toda organización.

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

“Es la administración puesta en acción. Esta perspectiva ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; contribuye a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.” (1:23)

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para la presente investigación solamente se tomarán las primeras tres fases, las cuales se describen a continuación:

1.4.1 Planeación

“Consiste en determinar las actividades que han de realizarse para cumplir con la misión y los objetivos de la entidad, para lo cual se requiere visualizar el futuro y prever problemas, para formular las acciones a implementar”. (1:38)

La determinación de objetivos, políticas, normas, alcances, metas, etc; se conocerán más adelante en la investigación.

1.4.2 Organización

“Parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en la organización, es intencional en el sentido que se asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas, y al menos en teoría que se encargue a las personas lo que pueden realizar mejor.” (5:118) “Fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas con el propósito de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.”(1:124)

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer en la empresa niveles de autoridad y responsabilidad. El sistema de organización utilizado por la empresa es funcional y se presenta su organigrama de estructura en el capítulo tres.

1.4.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de los recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizarse.” (1:181) Consiste en dotar a la empresa de todos los elementos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento. Se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los

requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, compensación y capacitación del personal necesario. Esta fase del proceso administrativo logra el desenvolvimiento e incremento de las capacidades de los colaboradores de la empresa y así lograr su máxima eficiencia.

Se entiende por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos en la empresa; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la misma, y como de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; por ello es importante hacer hincapié en; la selección, la capacitación y desarrollo del personal, en esta investigación se presenta un plan de capacitación y de esta cuenta hacer a la empresa investigada competente en el mercado guatemalteco.

1.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“En las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (3:9)

Busca obtener la contribución del personal a través de coordinar esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos, a través del máximo aprovechamiento de los recursos materiales, tecnológicos, físicos y financieros, para lo cual es necesario el reconocimiento de que las personas son las proveedoras de la inteligencia que permite la toma de decisiones, dando dirección a los objetivos organizacionales realizando la administración de recursos.

En la gestión del talento humano, las personas son socias de la organización que constituyen inversionistas de conocimientos, habilidades, actitudes, tiempo,

esfuerzo, valor agregado, que esperan el retorno de la inversión realizada en la organización, es por ello, que los directivos trabajan no solo dirigiendo los esfuerzos individuales sino integrando los talentos humanos para la consecución de los objetivos organizacionales, aun cuando en la actualidad existen empresas donde se les percibe como simples empleados.

Cuando la compañía se interesa en la mejora continua de los colaboradores y vela porque se alcancen sus objetivos individuales, genera en ellos disposición para lograr los objetivos organizacionales y contribuye al éxito empresarial en un menor tiempo y esfuerzo, evita conflictos y beneficia a ambas partes.

Los objetivos individuales y organizacionales que establece la empresa favorecen el clima organizacional y ayuda a que el personal permanezca en la empresa con una actitud positiva y favorable.

CUADRO No. 1
OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivos Organizacionales	Objetivos Individuales
Supervivencia	Mejores salarios
Crecimiento sostenido	Mejores beneficios
Rentabilidad	Estabilidad en el empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad en productos y servicios	Calidad de vida en el trabajo
Reduccion de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideracion y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clients	Libertad de trabajar
Competitividad	Liderazgo participativo
Imagen en el Mercado	Orgullo de la organización

Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Colombia. McGraw-Hill, 2002. Pag. 5

1.5.1 Procesos de gestión del talento humano

“La administración moderna de recursos humanos (ARH) consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas.”(2:13)

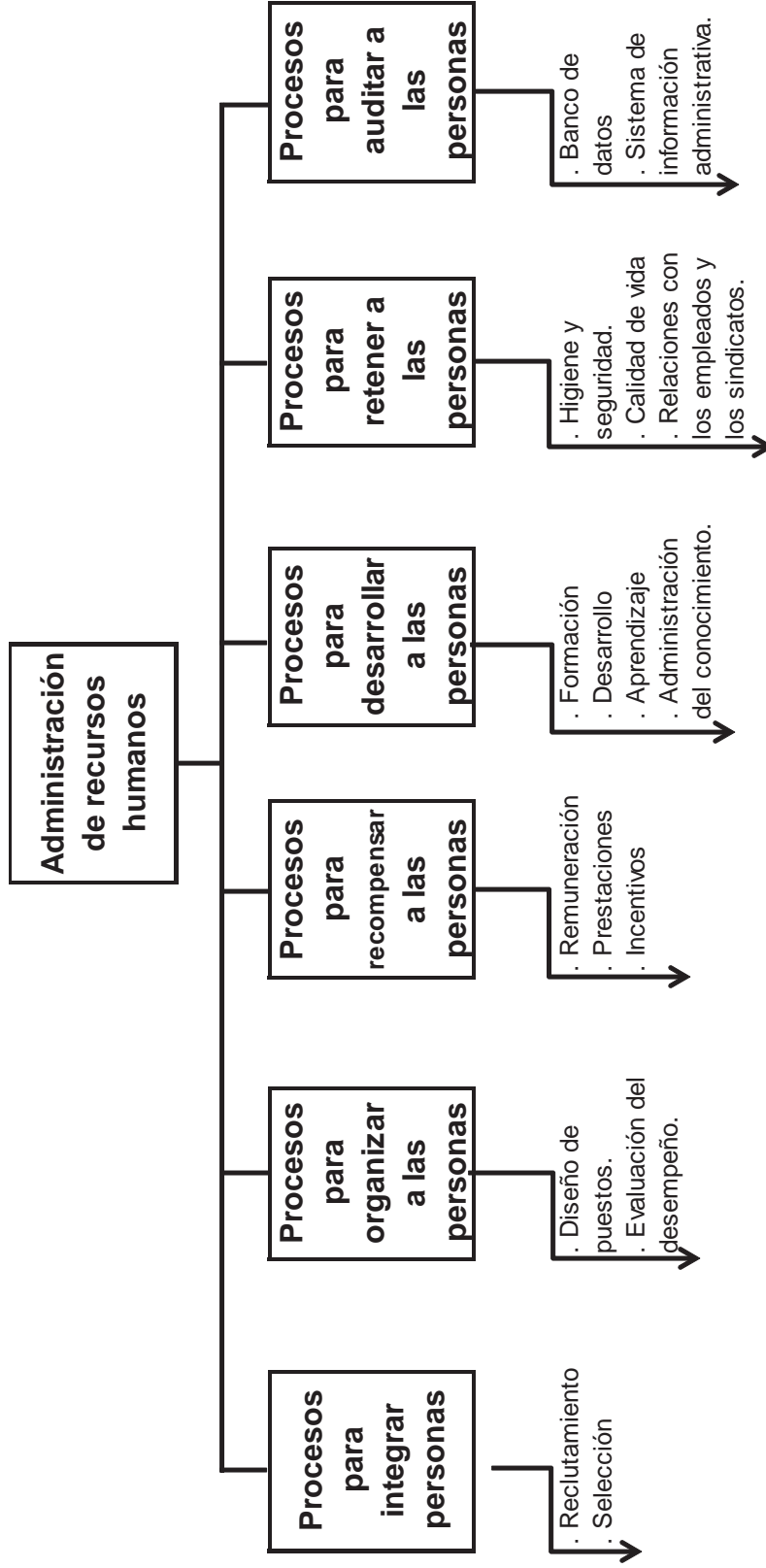
“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” (3:12)

En la definición anterior, Chiavenato se refiere a entrenamiento como sinónimo de capacitación, sin embargo, cabe mencionar que son diferentes, capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora en actitudes para el desempeño eficiente de un puesto específico de trabajo, mientras que el entrenamiento se refiere a esfuerzos físicos pesados, donde desarrollan únicamente habilidades motrices.

La empresa investigada es exitosa, y en los últimos años ha crecido en el número de tiendas y por ende en el personal que le conforma. Este crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la empresa, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que los colaboradores representen la diferencia competitiva que mantiene y promueva el éxito de la empresa.

ESQUEMA No. 1

PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Cada uno de los procesos conlleva ciertas características que se describen a continuación:

1. *Procesos para integrar personas*: “Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa” (2:15) Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal.
2. *Procesos para organizar a las personas*: “Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa para orientar y acompañar su desempeño.” (2:15) Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. *Procesos para recompensar a las personas*: “Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.” (2:15) Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. *Procesos para desarrollar a las personas*: “Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.” (2:15) Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. *Procesos para retener a las personas*: “Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.” (2:16) Incluyen la administración de la

cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. *Procesos para auditar a las personas*: “son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados.” (2:16) Incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa.

La presente investigación se enfocará en el proceso de desarrollo de personas, específicamente en la fase de capacitación, la cual se detalla a continuación.

1.6 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (7:25)

La capacitación del personal para cualquier empresa es de vital importancia, por ello se analizará si la empresa investigada cuenta con un proceso fundamental en la administración de su talento humano.

“El concepto de capacitación tiene significados diferentes. Anteriormente algunos especialistas en recursos humanos creían que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la empresa a partir de los cargos ocupados. Recientemente se amplió el concepto al considerar a la capacitación como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre la capacitación ha sido entendida como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad la capacitación se considera un medio de desarrollar competencias en las

personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos de la empresa y sean cada vez más valiosas. Así la capacitación es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio.

En otras palabras, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. La capacitación enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual”. (2: 370-371)

Mediante la capacitación la persona puede asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes y comprender conceptos abstractos.

1.7 PROCESO DE CAPACITACIÓN

“La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- a. El diagnóstico:* consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- b. El diseño:* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. Este programa o plan de capacitación lleva
- c. La implementación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- d. La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.”(2 : 375, 376)

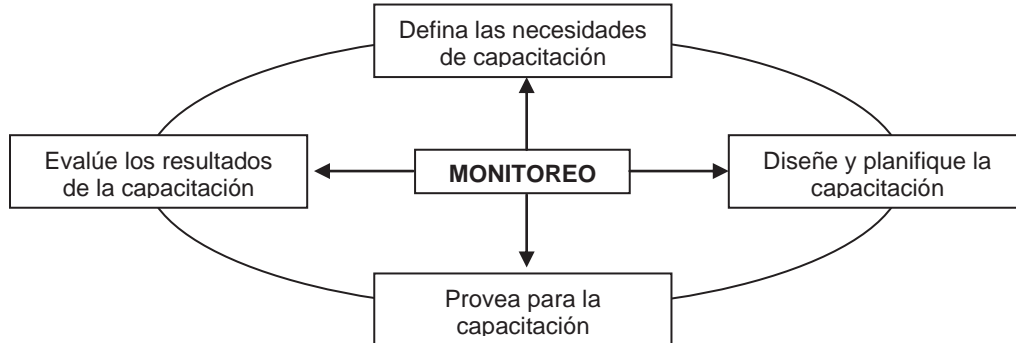
ESQUEMA No. 2
EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluar los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> . Objetivos de la organización . Competencias necesarias . Problemas de producción . Problemas de personal . Resultados de la evaluación del desempeño 	Programación de la capacitación <ul style="list-style-type: none"> . A quién capacitar . Cómo capacitar . En qué capacitar . Cuándo capacitar 	. Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> . Gerentes de línea . Asesoría de RRHH . Por ambos o por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> . Monitoreo del proceso . Evaluación y medición de resultados . Comparación de la situación actual con la anterior . Análisis de costos / beneficios

Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 3era. Edición McGraw-Hill, 2008. Página 377.

La Norma Internacional ISO 10015 detalla las directrices que permiten guiar a las organizaciones en cuanto a capacitación, dicha norma menciona el proceso o ciclo de la capacitación basada en las siguientes etapas:

ESQUEMA No. 3
CICLO DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Tomado de www.cedeso.org.ar., Norma internacional ISO 10015. Admón. de la calidad. Directrices para capacitación. Año 2011

1.7.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

“El diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.” (6:113)

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorias e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es.

“La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis:

1. *El análisis organizacional*, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. *El análisis de los recursos humanos*, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. *El análisis de la estructura de puestos*, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las

habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.

4. *El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.” (2 : 378-379)*

El proceso inicia con la detección de necesidades, las cuales pueden definirse como la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes en los colaboradores, y que habrán de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar correctamente las funciones de su puesto.

1.7.1.1 Tipos de necesidades de capacitación

Se clasifican de acuerdo a diferentes situaciones: por el enfoque, percepción, oportunidad y magnitud según se muestra en el siguiente esquema.

CUADRO No. 2
TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
POR SU ENFOQUE	<p>Preventivas: prepara al personal para situaciones futuras, se soluciona en forma anticipada la aptitud del personal.</p> <p>Correctivas: se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir desviaciones en los estándares de rendimiento.</p> <p>Predictivas: asegura la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.</p>
	<p>Manifiestas: necesidades que se observan a simple vista, evidentes. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y</p>

POR SU PERCEPCIÓN	causas se establecen en forma inmediata. Ocultas: algunos problemas son parte de la cultura de la organización, y generalmente tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo puesto de trabajo.
POR SU OPORTUNIDAD	En cuanto al tiempo: pueden ser a corto, mediano y largo plazo. En cuanto a su importancia: se distingue lo urgente de lo importante. Se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal.
POR SU MAGNITUD	Graves: causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área. Tolerables: dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas, rechazos, retrabajos no graves, etc., que no afecten en forma considerable la productividad.

Fuente: Pinto, Roberto. Planeación estratégica de la capacitación. Edición 2002 Páginas 123-127

Generalmente, las deficiencias se determinan a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el cual permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la organización, con el fin de establecer los objetivos y contenidos de la capacitación. El DNC permite determinar:

- En qué cursos ha de capacitarse para el correcto desempeño de las tareas.
- Qué personas van a ser capacitadas.
- A qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación.
- La importancia que tiene el aprendizaje para el desempeño del puesto.

1.7.1.2 Niveles de análisis de necesidades de capacitación

El análisis de necesidades de capacitación inicialmente puede realizarse de varias formas sistemáticas a través de tres diferentes tipos de análisis, lo cual servirá de base para realizar un plan de capacitación que permita alcanzar los

objetivos de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, según se especifica en el esquema 4.

ESQUEMA No. 4

NIVELES DE ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<p>Nivel de análisis de toda la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere al estudio de toda la empresa (misión, visión, objetivos y recursos) ambiente socioeconómico y tecnológico. Es decir se encarga del estudio general de la organización, con la finalidad de establecer donde es necesario reforzar a través de la capacitación.
<p>Nivel de análisis de las operaciones y tareas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El análisis se realiza a través de puestos, se sustenta en los requisitos como conocimientos, actitud, conducta, características de personalidad, que éste exige a la persona, es decir, determinar el contenido para desempeñar de manera efectiva su cargo. Se enfoca en análisis de tareas, sin fijarse en el colaborador.
<p>Nivel de análisis de los recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procura constatar si el personal es suficiente en cantidad y cualidades para desempeñar el puesto asignado. Se enfoca en la persona, específicamente en determinar las habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar el empleado para realizar las tareas asignadas y para llenar las exigencias del cargo que ocupa, es decir, se refiere a la posición presente del individuo y de las posibilidades futuras.

Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. 8ª. Edición . México McGraw-Hill. 2007. Páginas 392-394.

Aun cuando la realización del análisis de necesidades requiere de tiempo y dedicación, para muchas organizaciones es innecesaria dicha actividad, sin embargo, es de suma importancia para llevar a la práctica un plan efectivo debido a la naturaleza de la empresa y que sea posible de efectuar.

1.7.1.3 Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación

Los métodos que menciona Roberto Pinto para diagnosticar necesidades de capacitación son: con base en puesto-persona, con base en problemas, con base en el desempeño y con base en multihabilidades, de los cuales se presentan a continuación las características, ventajas y desventajas, para conocer qué método es el que mejor aplica de acuerdo a las particularidades y requerimientos de la empresa, en la cual se realizará la investigación.

a. DNC con base en puesto-persona

“El DNC puesto-persona se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta. Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis”(6 : 128)

Ventajas:

- ✓ El DNC puesto-persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación. Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares.
- ✓ Clarifica la labor de los supervisores.
- ✓ Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- ✓ Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- ✓ Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

Desventajas:

- Su aplicación se limita a puestos operativos, porque se hace análisis específico de tareas. Para los mandos medios no se requiere este nivel de análisis, dado que su responsabilidad no es operativa si no que se centra en la solución de problemas y en el cumplimiento de objetivos, lo cual implica analizar circunstancias, a veces únicas y tomar decisiones.
- Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas si no se coordinan en forma profesional.
- Se debe capacitar al personal en lo que se haya planeado, para que esto no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga a la gente a participar en un esfuerzo siguiente.

- Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.

b. DNC con base en problemas

“Este método se utiliza con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios. En esencia, a ellos se les evalúa por resolver problemas y por cumplir objetivos. El DNC aplicado a este nivel requiere de mayor participación de personas de diferentes áreas y, generalmente, implica decisiones mayores. Este método representa una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en un corto lapso.”(6 : 139)

Los problemas para la empresa pueden ser, entre otros:

- Rotación de personal
- Quejas y rechazos
- Retrabajos y errores
- Desperdicios y retrasos
- Costos y gastos innecesarios
- Multas y rotación de personal

Es conveniente que se cuente, primero, con la base del DNC puesto-persona, para pasar al enfoque del DNC basado en problemas, porque así se garantiza una plataforma y la formación mínima, lo cual contribuye a evitar problemas característicos de ensayo y error.

Ventajas:

- ✓ Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- ✓ Sirve para restablecer la confianza en la unidad de capacitación cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.

- ✓ Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- ✓ Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas como referencia para otros casos.
- ✓ Facilita la definición de problemas, ya que es común confundir los problemas con sus causas.

Desventajas:

- No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en la que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en la solución.
- En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC.

c. DNC con base en el desempeño

Como lo indica su nombre, se basa en la evaluación del desempeño y está dirigido a los niveles medios de la organización. Para efectuar este tipo de diagnóstico es necesario que se aplique una efectiva evaluación del desempeño (ED).

“Para efectos de capacitación, lo que realmente debe medirse como referencia para diagnosticar necesidades de entrenamiento son los siguientes factores:

- Cumplimiento de objetivos
- Creatividad
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo” (6 : 142)

Ventajas:

- ✓ Asegura el rendimiento del personal para el logro de objetivos
- ✓ Refuerza la herramienta de evaluación del desempeño

Desventajas:

- Pocas empresas tienen una evaluación del desempeño efectiva

d. DNC con base en multihabilidades

Se emplea en organizaciones que trabajan por procesos, donde se requiere que los colaboradores manejen tareas de diversos puestos.

“Multihabilidades es el conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un colaborador a fin de que se desempeñe eficientemente dentro de los estándares de rendimiento esperados.”(6 : 147)

Ventajas:

- ✓ Es un método novedoso que garantiza la respuesta del personal en diferentes tareas.
- ✓ Contribuye a la cuantificación de los procesos.

Desventajas:

- Si los empleados no tienen la capacitación básica requerida para su puesto puede generar confusión.
- Es laborioso por el volumen de análisis
- Implica aumentar en forma considerable el tiempo de capacitación
- Sus resultados son a mediano plazo
- No es rentable si la rotación del personal es alta.

En la investigación se utilizará el DNC con base en puesto persona ya que en la investigación se hará uso del descriptor y perfil del puesto y se evalúa la relación

de conocimientos, habilidades y actitudes que el colaborador debe tener para desempeñar correctamente su puesto de trabajo.

Es oportuno detallar los tipos de habilidades que son necesarias para el desempeño eficiente de todo colaborador de la empresa. Estas se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO No. 3
**CLASIFICACIÓN DE HABILIDADES NECESARIAS PARA
 LA EJECUCIÓN ÓPTIMA DEL TRABAJO**

Conocimientos y habilidades técnicas	Son conocimientos específicos del puesto, habilidades técnicas que se requieren para ejecutar tareas concretas.
Habilidades administrativas	Se refiere a la comprensión y logro de objetivos, organización del trabajo propio y de los demás, capacidad para armonizar y utilizar los recursos por medio de planeación y control de resultados.
Habilidades en relaciones humanas	Es la capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva, habilidad para trabajar en equipo, ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar a los colaboradores
Habilidades conceptuales	Se refiere a la facilidad para comprender la complejidad del trabajo, análisis y solución de problemas.
Habilidades de logro de resultados	Son las características de personalidad, persistencia, independencia, responsabilidad y logro de resultados.

Fuente: Elaboración propia con base en Roberto Pinto. Planeación estratégica de Capacitación empresarial. México, D.F., Capinte 2008, página 117

1.7.2 Diseño de la capacitación

“El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico.

La programación de la capacitación se define de la siguiente manera a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación: (2: 379-380)

ESQUEMA No. 5

DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

QUIÉN DEBE SER CAPACITADO	<ul style="list-style-type: none">•Colaboradores sala de ventas.•Supervisores de departamento.
CÓMO CAPACITAR	<ul style="list-style-type: none">•Métodos de capacitación como conferencias, talleres, casos prácticos.
EN QUÉ CAPACITAR	<ul style="list-style-type: none">•Según resultados de DNC practicados en la empresa.
QUIÉN CAPACITARÁ	<ul style="list-style-type: none">•El instructor o capacitador lo definirá la empresa ya sea interno o alguien externo.
DONDE SE CAPACITARÁ	<ul style="list-style-type: none">•Se tendrá como opción la empresa y sus instalaciones designadas para la misma.
CUÁNDO CAPACITAR	<ul style="list-style-type: none">•Los horarios deben ser flexibles y se realizarán de acuerdo a la planificación.
PARA QUÉ CAPACITAR	<ul style="list-style-type: none">•Definir claramente los objetivos de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015.

Después de efectuado el diagnóstico, se tendrá una gran cantidad de necesidades de capacitación; por lo que se debe determinar cuáles requieren de una pronta solución, para diseñar la capacitación con base en éstas; El diseño incluye la definición del perfil del participante, los cursos, los métodos de enseñanza, etc.

a. Perfil del participante

Se define el número de personas que participarán en la capacitación; además de establecer si se impartirá a un nivel jerárquico específico o en general, todo esto dependiendo de las necesidades a solucionar.

b. Definición de los cursos

Una vez señaladas las necesidades que se han de solventar y de fijar los objetivos que se desean alcanzar con el proceso de capacitación, se deben determinar los cursos que se han de impartir. La estructura de un curso comprende aspectos tales como: los métodos, técnicas, duración, horarios, etc.

c. Contenido programático

El contenido programático se refiere al conjunto de temas que engloba un curso; los ejercicios y actividades que se llevarán a cabo para desarrollar el conocimiento, las habilidades y actitudes; así como el nivel de profundidad que se manejará de acuerdo a lo requerido.

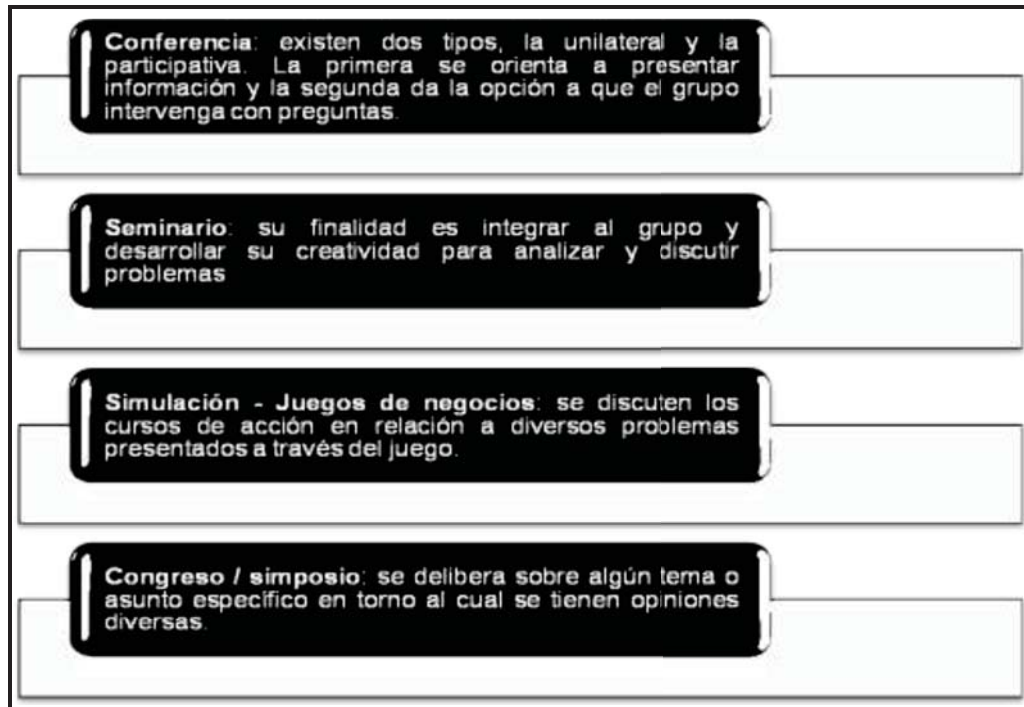
d. Métodos de capacitación

Hay una gran variedad de métodos y técnicas que pueden utilizarse. No existe un método ideal, los resultados que se obtengan serán por la relación que tengan con los objetivos que se persiguen, el número de participantes del curso, el tiempo que se dispone, entre otros factores; asimismo, es aconsejable que se alternen diversos métodos para darle dinamismo a la capacitación.

Entre los métodos y técnicas de capacitación más utilizados se pueden mencionar:

ESQUEMA No. 6

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN



Fuente: elaboración propia, mayo 2011

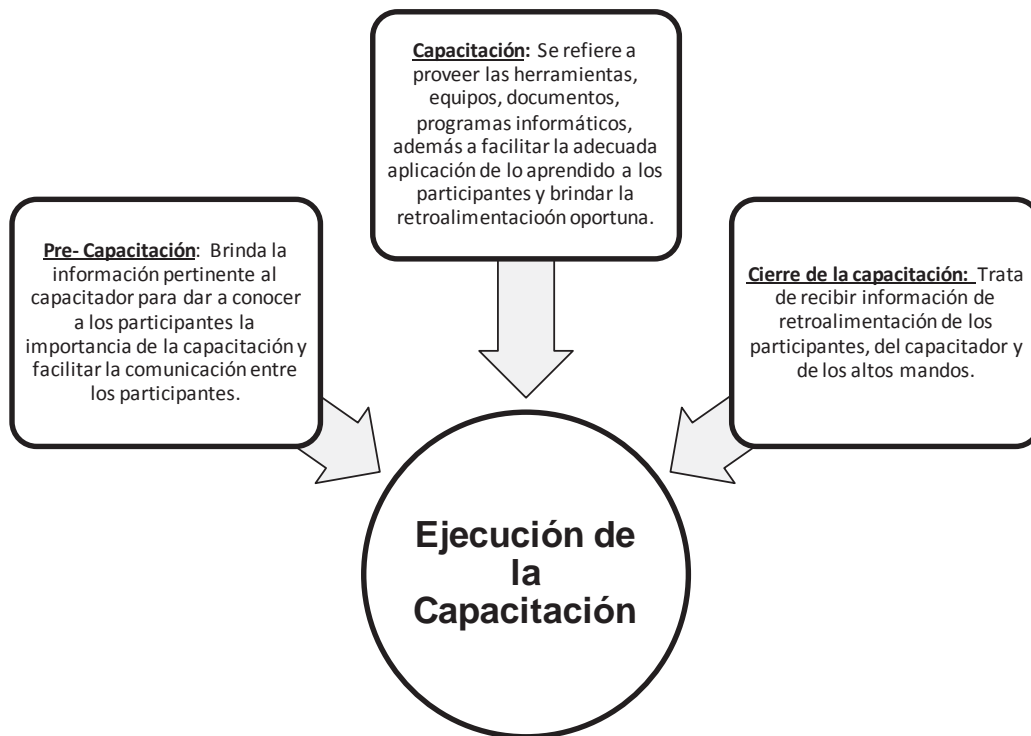
1.7.3 Ejecución de la capacitación

“La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación” (6 : 381)

La ejecución es la parte operativa de la capacitación, donde se organiza la logística de dicho evento; además de diseñar instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se lleva a cabo corresponda al diseño planeado.

ESQUEMA No. 7

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en www.cedeso.org.ar., Norma Internacional ISO 10015 Administración de la calidad. Directrices para capacitación. Año 2011.

El esquema anterior refleja la importancia de cada fase de la ejecución de la capacitación, lo cual contribuirá a la efectividad del plan.

En esta fase es esencial garantizar el compromiso y cooperación de los altos mandos de la organización antes, durante y después de la capacitación, considerando que el éxito de las actividades se ve afectado por la interacción entre la organización, el capacitador y los participantes.

En esta fase es de suma importancia designar personal responsable de revisar el desarrollo y cumplimiento de cada actividad que implique el desarrollo del plan de capacitación, además es necesario realizar reuniones que faciliten la retroalimentación sobre los avances del plan en ejecución. En esta etapa se adecúa el plan de capacitación a las necesidades reales de la organización,

brindando solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas, además se debe velar por la calidad de la capacitación para propiciar el éxito de la ejecución, además de incentivar el interés y el esfuerzo de todas las partes involucradas.

1.7.4 Evaluación de la capacitación

Esta es necesaria para saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

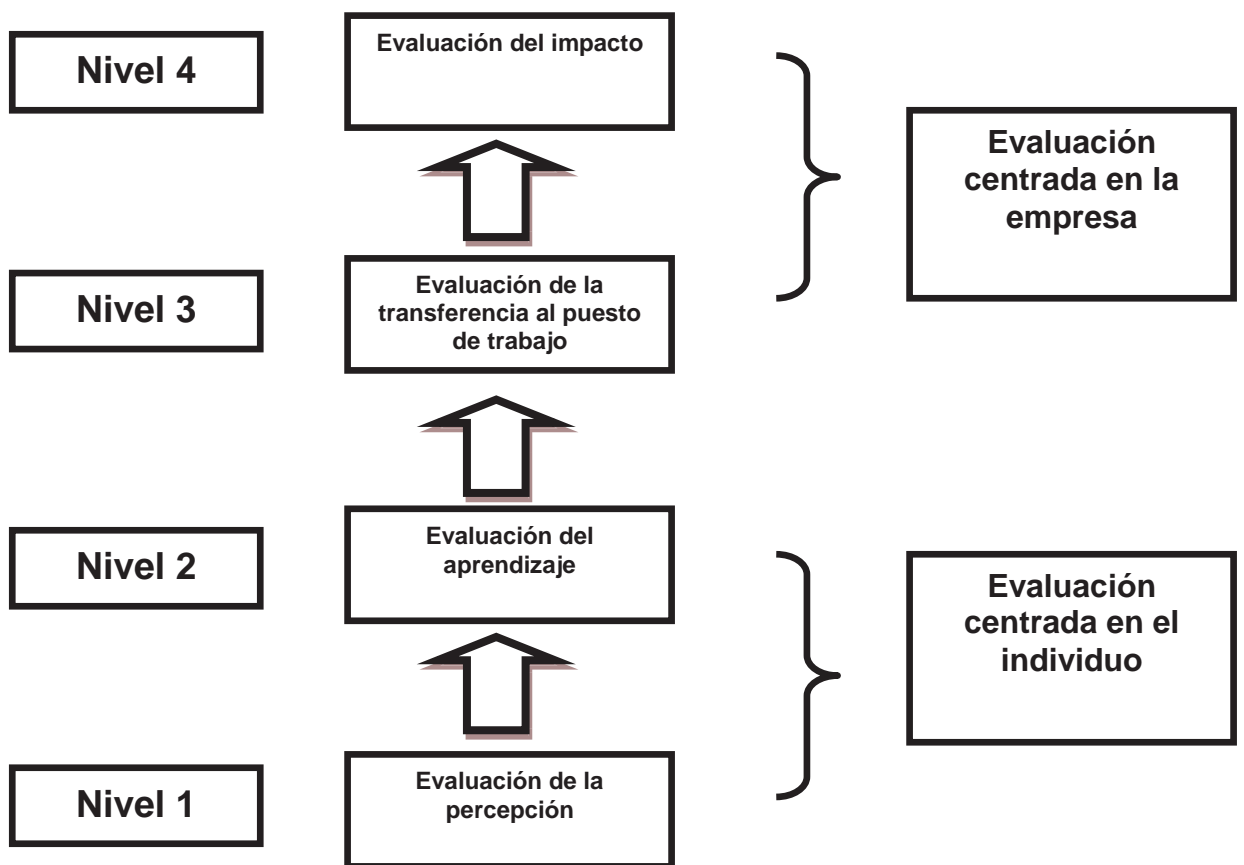
Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. *Costo*: Cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. *Calidad*: Que tan bien cumplió las expectativas.
3. *Servicio*: Satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. *Resultados*: Qué resultados ha tenido.

La capacitación constituye un proceso de cambio, por lo que se debe evaluar su efectividad, tanto a corto como a largo plazo; en el corto plazo se obtiene retroalimentación sobre los métodos de capacitación, los conocimientos, etc., y en el largo plazo se debe medir la mejora en el desempeño de los participantes. Igualmente, se debe valorar según el o los objetivos que se pretenden alcanzar, por ejemplo, una capacitación cuyo fin es informar, no va a ser evaluada de la misma forma que una que pretende obtener un cambio de actitud; bajo lo cual diferentes tipos de capacitación requieren instrumentos y estrategias de medición distintos.

En la actualidad, uno de los modelos de evaluación con mayor uso es el de D.L. Kirkpatrick, según este autor cualquier capacitación es susceptible de valorarse en cuatro niveles:

ESQUEMA No. 8
EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Zapata C. Rolando. Medir el Impacto de la Capacitación (www.eumed.net/ce/). Según el Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez", Cuba.

a. Reacción

Las reacciones son el primer efecto que provoca la capacitación y se definen como el grado en que los participantes percibieron el proceso, dependiendo de las reacciones es posible deducir la efectividad; estas también se ven influenciadas por situaciones externas a la instrucción, lo que genera un alto nivel de complejidad en su evaluación.

b. Aprendizaje

El nivel dos (aprendizaje) determina el grado y tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la capacitación, además de lo que recordaron a lo largo de los cursos y que pondrán en práctica en el desarrollo de sus actividades.

c. Aplicación

Se refiere a la comprobación del cambio de actitud del colaborador y el grado en que está poniendo en práctica el aprendizaje obtenido; la aplicación está estrechamente vinculada con la detección de necesidades, derivado que en algunas empresas se definen los objetivos de la capacitación en términos de desempeño laboral.

d. Resultados

En algunos casos, la evaluación de la capacitación asciende a un nivel superior; se miden los efectos que provocan en el funcionamiento de la empresa los cambios en el desempeño laboral de los capacitados, mediante la definición de objetivos de empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y FERRETERÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

En el presente capítulo, se incluyen aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico, que hacen mención sobre las generalidades y antecedentes de la empresa investigada, como la metodología utilizada para el análisis, se incluyen además los hallazgos y discusión de datos relevantes obtenidos en el trabajo de campo, sobre la situación actual del proceso de capacitación del personal.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la presente investigación en la empresa, se requirió información de campo a través de las opiniones de los Gerentes de Tienda, colaboradores y Jefe de Recursos Humanos, así mismo la utilización de las siguientes técnicas de investigación:

2.1.1 Técnicas de Investigación

La técnica juega un papel muy importante en el proceso de la investigación; y respecto al acopio de la información se distinguen 1) La técnica de investigación bibliográfica y 2) La técnica de trabajo de campo. Para determinar la situación actual de las necesidades de capacitación de la empresa objeto de estudio, se emplearon las técnicas siguientes:

2.1.1.1 Entrevista estructurada o dirigida: Se entrevistó al jefe de Recursos Humanos para conocer la situación de la empresa y lo relacionado en cuanto al

tema de tesis a desarrollar y poder determinar su participación en la elaboración del proceso de capacitación para los colaboradores y con los gerentes de tienda de las sucursales de la empresa y conocer sus percepciones en el desarrollo de la capacitación en la empresa en la actualidad.

2.1.1.2 Observación directa: Se llevo a cabo durante las visitas a la empresa y desarrollo de los procesos de la misma.

2.1.1.3 Encuestas: Se les proporcionó a todos los vendedores y jefes de las sucursales Próceres, Roosevelt y San Cristóbal en un documento impreso, anotando las respuestas respectivas. El número de cuestionarios aplicados fue de 166 colaboradores en total, luego fueron analizados y discutidos y sirvieron de base para poder proceder a elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

2.1.1.4 Prueba Piloto: Se realizó una prueba piloto a 10 personas internas y externas de la empresa con criterio analítico, para determinar el grado de comprensión del tema y cada una de las preguntas, se resolvieron dudas y esto permitió depurar la encuesta y poder trasladarlo de esta manera a todo el personal que integran la unidad objeto de estudio, logrando obtener la información necesaria para la realización de la tesis.

2.2 SUJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El sujeto de la investigación es una empresa que se dedica a la venta de artículos para el hogar y ferretería, está ubicada en la ciudad capital, del departamento de Guatemala, sucursal central está en la 13 avenida de la zona 9; boulevard Los Próceres, la segunda sucursal esta en calzada Roosevelt y la nueva sucursal ubicada en el boulevard San Cristóbal.

2.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo investigada está conformada por los colaboradores del área de ventas de las tres sucursales que conforman la empresa, los puestos son asesores de ventas de los distintos departamentos y jefes de los mismos, haciendo un total de 36 jefes de departamento y 130 colaboradores.

2.4 ANTECEDENTES

La empresa investigada inició sus operaciones en el año 2001 como una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar y ferretería, enfocada a proporcionar un servicio personalizado a sus clientes; la empresa cuenta con tres tiendas o sucursales, bodega central, área administrativa, etc. La misma se expondrá en el organigrama que se adjunta a la investigación.

La empresa atraviesa por varios problemas en la actualidad y es por ello que se realiza la siguiente investigación de campo con la finalidad de realizar el diagnóstico del proceso de capacitación de la empresa.

Está dividida en tres importantes áreas:

- ✓ Ventas
- ✓ Logística
- ✓ Administración

La investigación se realiza para el personal de ventas de las sucursales ubicadas en la ciudad capital.

La empresa está basada en tres pilares fundamentales:

- a. Recurso Humano
- b. Inventarios
- c. Servicio al Cliente

ESQUEMA No. 9

PILARES EMPRESA INVESTIGADA

RECURSO HUMANO	INVENTARIOS	SERVICIO AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none">• Actitud positiva.• Compromiso.• Comunicación.• Responsabilidad.• Trabajo en equipo.• Respeto al compañero.• Respeto al lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Conteos (exactitud y veracidad).• Colocación de mercadería• Manejo adecuado de producto.	<ul style="list-style-type: none">• Dar la bienvenida• Servicio personalizado• Buena asesoría Técnica• Buena presentación• Amabilidad• Compañerismo• Buena actitud

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015.

2.5 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

El fundamento estratégico de la empresa se detalla a continuación:

2.5.1 VISIÓN

“Somos la primera opción en ferretería al detalle con el mayor número de *clientes satisfechos* a través del buen servicio, la innovación, existencia y variedad de productos.”

2.5.2 MISIÓN

“Somos una empresa ferretera al detalle organizada por departamentos, que ofrezca el mejor surtido de productos básicos y novedosos para la realización de proyectos de construcción, remodelación, decoración, hogar, oficina, etc. Combinando un servicio personalizado y técnico con productos de alta calidad”

2.5.3 VALORES

Los valores son los cimientos de nuestra convivencia social y personal, los valores de la empresa son:

- Compromiso
- Actitud positiva
- Honestidad y transparencia
- Responsabilidad
- Respeto

2.6 OBJETIVO ORGANIZACIONAL

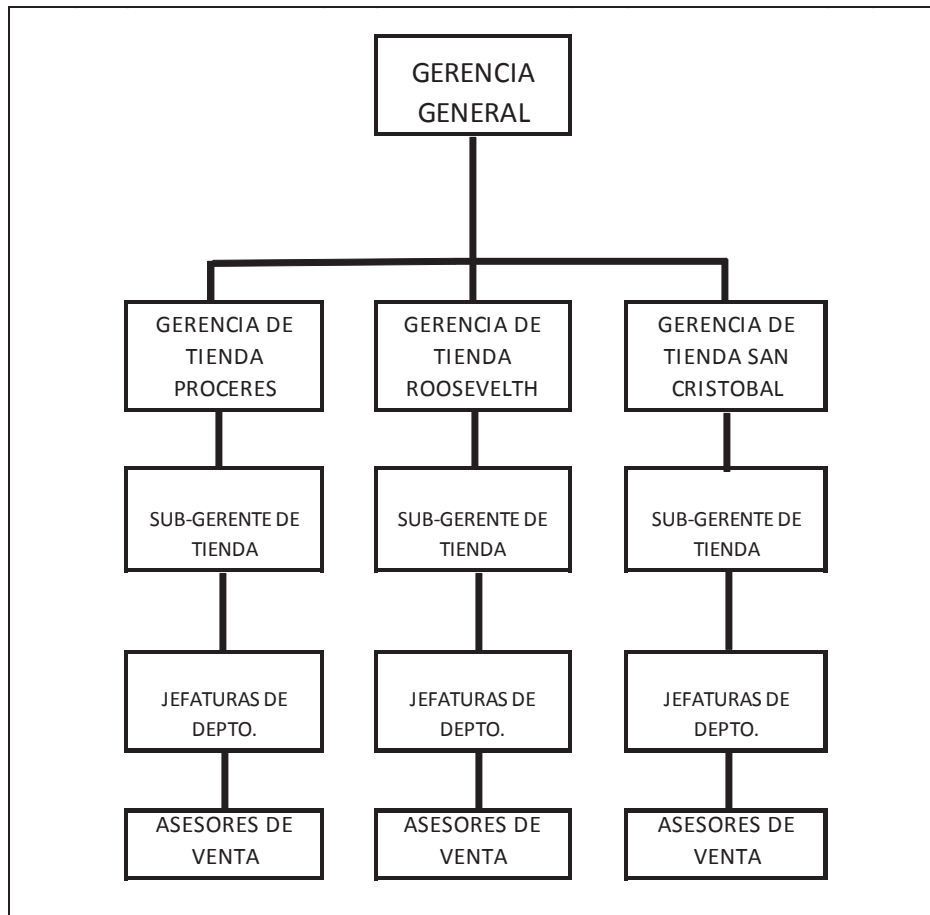
Alcanzar un crecimiento ordenado y transparente, aprovechando los recursos con los que cuenta actualmente y tomando como base los valores y la experiencia que hasta hoy la ha llevado a ser una empresa de éxito.

2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la empresa investigada, es una estructura funcional ya que cada trabajador pasa a responder ante su jefe de departamento. Cada jefe supervisa a los colaboradores bajo su mando y ellos recurren ante una situación problemática al jefe indicado del departamento involucrado. La estructura que se presenta a continuación corresponde a las tiendas investigada.

ESQUEMA No. 10

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SUCURSALES



2.8 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa investigada inició en el año 2001 como una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar y ferretería, enfocada a proporcionar un servicio personalizado siguiendo los más altos niveles de excelencia y buen servicio.

Las tres áreas importantes de la empresa son:

- Ventas: estas están integradas por las tres sucursales que actualmente operan en Guatemala, ubicadas en boulevard los Próceres, San Cristóbal y la Roosevelt. Sus colaboradores reciben capacitaciones eventuales en el área técnica de los productos que venden, son impartidas por los proveedores de la empresa, y no se realizan como producto de un sistema de capacitación previamente establecido de acuerdo a las necesidades reales de los departamentos de ventas, desaprovechando de esta manera los beneficios que se pueden obtener de una capacitación efectiva: con esto no se garantiza la calidad en la transmisión de los conocimientos técnicos, ni contar con personal altamente calificado y comprometido con su trabajo, afectando el servicio y asesoramiento al cliente.

Desde el punto de vista de los colaboradores de las sucursales consideran que la capacitación impartida hasta el momento no ha sido constante y que necesitan un seguimiento, debido a que no existe un proceso de capacitación que cubra las necesidades reales de los mismos.

En consecuencia, debido a que no se dispone de un plan de capacitaciones para el personal de ventas de la empresa, provoca en la misma que no se logre alcanzar el objetivo de la empresa, además no se garantiza la calidad en la transmisión de los conocimientos y habilidades de los colaboradores, provocando un mal servicio y asesoría al cliente.

Es necesario y primordial que la empresa cuente con un proceso para la capacitación de sus colaboradores, que tenga como objetivos: Ampliar el conocimiento de su personal, facilitar su desarrollo profesional, planificar las capacitaciones que el personal requiera de

acuerdo a detección de necesidades de capacitación específicas y mejorar el rendimiento de su personal, de esta cuenta aumentar su capacidad mediante la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, permitiéndoles desarrollar su labor diaria más eficientemente y ayudándoles a resolver los problemas que se le presenten día a día con los clientes de la empresa.

- Logística: Formada por un Centro de Distribución ubicado en Santa Elena Barillas que trabaja el ingreso de mercadería que se compra en la empresa y la distribuye a las distintas sucursales según requerimiento de las mismas.
- Administración: El área administrativa de la empresa está formada por los departamentos de Compras, Contabilidad, Sistemas, Publicidad y Mercadeo, Importaciones y Recursos Humanos.

La intención de la empresa es la apertura de más sucursales en zonas estratégicas de la ciudad de Guatemala es por ello también que se hace necesario realizar un proceso de necesidades de capacitación que el personal realmente requiere. Adicional a lo anterior, la empresa enfrenta otros problemas, dentro de los que se puede mencionar los siguientes:

- El principal es que la empresa atraviesa por un incremento en el volumen de quejas en cuanto al servicio al cliente en las tres sucursales; siendo el justificante del personal de ventas el no poder cumplir con el servicio por el incremento en la operatividad de las tiendas y el poco personal por departamentos que se tiene asignado, sintiéndose limitados por el tiempo y no darse abasto para la atención correcta de sus clientes.

- Actualmente la empresa cuenta con tres sucursales y la relación del personal entre cada sucursal no es muy buena carecen de un trabajo en equipo que permita tener un ambiente con armonía y buenas relaciones interpersonales, existe una clara falta de comunicación y apoyo entre las sucursales así como con el área administrativa, pues existe un nivel de competitividad en cuanto al reconocimiento de responsabilidades al momento de identificarse alguna falta.
- El departamento de recursos humanos tiene una calendarización de capacitaciones de la cual no se realizó un estudio y/o análisis detallado donde se involucren las necesidades reales de la empresa; por lo tanto como resultado de esto no se ha tenido una mejora o cambios positivos en el personal de la empresa y no responde a las necesidades reales del colaborador y resulta ser una calendarización débil y poco estructurada.
- Se carece de interés y compromiso del personal de ventas para poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones dadas de servicio al cliente y motivación.
- No se ha logrado influir en el personal de manera que este de una asesoría al cliente que permita lograr un nivel de calidad y disminuir de esta manera las quejas de los mismos en relación al tema.

Actualmente la empresa no cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita brindar a sus colaboradores un programa de capacitación adecuada, el departamento de recursos humanos nunca ha realizado un estudio de esta índole, careciendo de información importante y pertinente para lograr un plan de capacitaciones óptimo para su personal.

Los colaboradores indicaron que los problemas más comunes en su departamento y puesto de trabajo debido a la falta de capacitación son:

- La falta de conocimiento sobre los productos que se venden en la empresa.
- No saben asesorar correctamente al cliente y en ocasiones no pueden dar respuesta a las inquietudes sobre los productos a los clientes.
- Falta de procedimientos internos claros.
- La falta de comunicación y apoyo entre departamentos.
- No hay capacitaciones constantes a los jefes de departamentos ya que ellos deben estar mejor preparados para poder liderar a su equipo de trabajo.
- Es necesario capacitar sobre temas específicos de la operatividad de la tienda (ejemplo: garantías de producto, etc.).
- Existen productos en los departamentos en los que no se sabe su funcionamiento y las instrucciones están en inglés, es necesario contar con alguien capacitado para su traducción.

Derivado de lo anterior, se puede concluir que la falta de un proceso de capacitación permanente, que este acorde a las necesidades del personal de la empresa, ocasiona que algunos colaboradores no cuenten con los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para realizar eficientemente sus atribuciones en su puesto de trabajo.

La empresa en coordinación con el departamento de recursos humanos lleva su proceso de capacitación de manera trimestral.

Para seleccionar los temas a desarrollar en el trimestre con los gerentes de sucursal y gerencia general se plantean en base a las necesidades según opinión de las tres partes, estas basadas únicamente en percepción.

Existen dos tipos de capacitación en la empresa objeto de estudio:

- Técnicas: estas son impartidas por los proveedores de los productos que las tiendas manejan. (ejemplo: Protecto, Black and Decker, Stanley, etc.) Estas son coordinadas por el departamento de recursos humanos. Generalmente son los proveedores los que llaman a la empresa para ofrecer el servicio de capacitación sobre x producto, ya que a estos les interesa que puedan promocionarlo y venderlo a la clientela.
- Departamento Recursos Humanos: Estas son impartidas por la jefatura del departamento con el apoyo de las gerencias de tienda. (ejemplo: trabajo en equipo, liderazgo, etc.)

Para las capacitaciones que recursos humanos imparte, basados en la selección de temas según percepción de necesidad se convoca a los grupos que participaran al azar según horarios de turnos para no afectar la operatividad de las tiendas.

Una vez finalizada la capacitación se pasa al siguiente tema propuesto, no habiendo una evaluación o seguimiento de la capacitación brindada.

Derivado de lo anterior se hace evidente la necesidad de la empresa por contar con un proceso de capacitación que permita conocer las necesidades reales de capacitación para el personal de la empresa a fin de establecer con ello los objetivos, como los contenidos de un plan de capacitación y aprovechar lo que esta herramienta provee a una empresa.

2.9 ANÁLISIS DE RESULTADOS

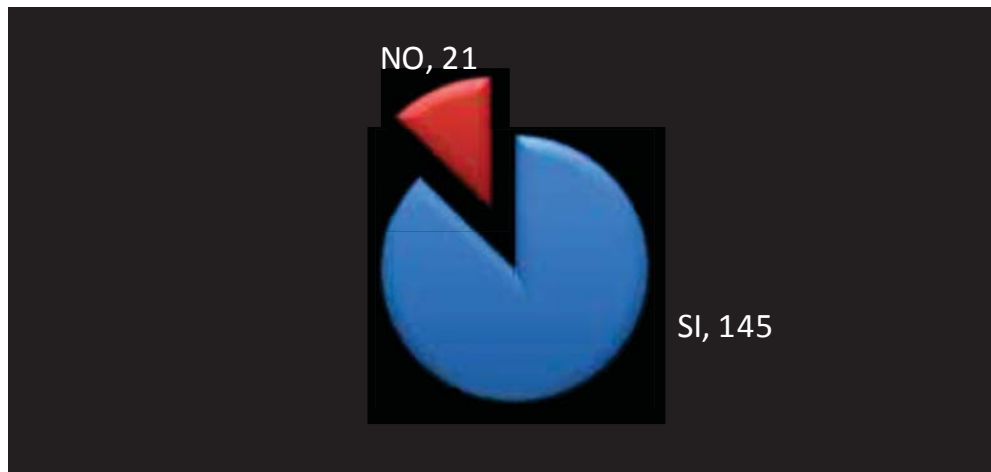
Con la finalidad de contar con los resultados más relevantes de la empresa objeto de estudio, se elaboró una encuesta dirigida al personal de ventas de las tres sucursales y jefes de departamento, el cual tenía como objetivo analizar los aspectos relacionados al proceso de capacitación que la empresa desarrolla actualmente, el total de colaboradores fue de 166 divididos entre las tiendas de Próceres, Roosevelt y San Cristóbal.

La encuesta se presentó con una serie de preguntas ordenadas, que nos diera respuesta a los que sucede actualmente con el tema de capacitación en la empresa.

A Continuación se presentan los resultados más relevantes:

GRÁFICA No. 1

HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia, 2013

De conformidad con la información proporcionada por las personas encuestadas, como se puede notar en la gráfica 1, veintiún colaboradores (13% de los encuestados) indicaron no haber recibido capacitación durante el tiempo que tienen de laborar en la empresa, los 145 restantes, que representan el 87%,

si han recibido capacitación; Al indagar en los colaboradores que respondieron que si, para ellos era suficiente haber recibido una capacitación que fue en su momento de ingreso la inducción, donde les dan a conocer las funciones del puesto, la entrega de uniformes, sus actividades y lo que se espera de su desempeño, y a eso es lo que ellos consideran capacitación.

También indicaron que han recibido capacitaciones técnicas de los proveedores de los productos que la empresa vende, han sido esporádicas y no tienen un seguimiento o continuidad y en su mayoría la reciben mucho tiempo después que el producto ya ha ingresado a la tienda. Capacitaciones de parte del departamento de Recursos Humanos han sido muy pocas y no son para todo el personal, los grupos los eligen al azar y de igual manera no existe un seguimiento de las mismas.

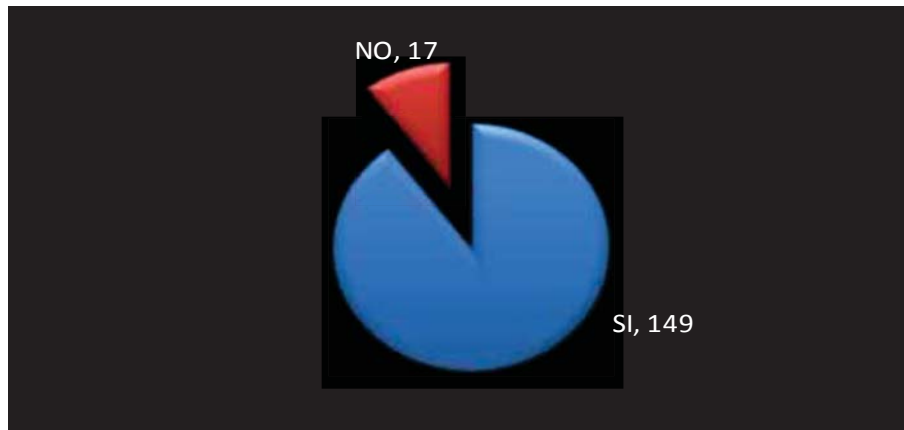
En el cuadro a continuación se detalla algunos de los cursos que mencionaron haber recibido tanto de recursos humanos como de los proveedores:

CUADRO No. 4
CURSOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDOS

Desarrollo Humano	Técnicas
Servicio al cliente	Pinturas e impermeabilizantes
Merchandising	Bombas de agua, desumificadores, aspiradoras
Manejo de quejas y reclamos	Calentadores, Hidrolavadoras
Liderazgo	Intercomunicadores
Trabajo en Equipo	Motores electricos, herramienta electrica
Inducción (personal de nuevo ingreso)	Cortadoras de grama, abonos
	Electrodomesticos

Fuente: Elaboración propia, 2013.

GRÁFICA No. 2
LA CAPACITACIÓN RECIBIDA ES ACORDE A SUS
FUNCIONES EN SU PUESTO DE TRABAJO



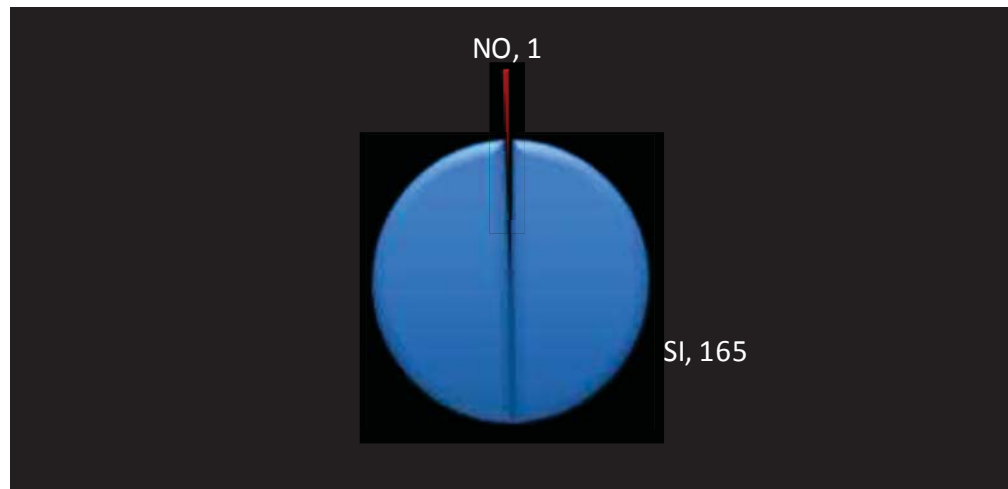
Fuente: Elaboración propia, 2013.

En la investigación de campo se pudo comprobar que actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación específico para las tiendas y que estas han sido de forma eventual, es por ello que los colaboradores al preguntar si consideraban que la capacitación recibida ha sido adecuada de acuerdo a su puesto, los colaboradores de la empresa en un 90% dijo ser adecuada y estar acorde a lo que necesitan saber, pero al indagar en ellos dijeron que eran en relación a las capacitaciones técnicas y a la breve inducción recibida sobre los productos, pero en su mayoría ellos tienen que tomar la iniciativa de leer las instrucciones de cada producto que se venden en la tienda y de esta manera pueden asesorar bien a los clientes y resolver sus dudas. De las capacitaciones de recursos humanos indicaron que han sido muy pocas y que se llevan a cabo muy esporádicamente y que no asiste la totalidad del personal de los departamentos de ventas. El 10% considera que las capacitaciones que brindan Recursos Humanos debieran de ser por personal externo a la empresa para tener otro punto de vista y que no cumplen con los objetivos de las mismas. Los colaboradores indicaron que se hace necesario identificar los contenidos de las capacitaciones de acuerdo a las necesidades reales del personal de la empresa. Destacaron la importancia de poder

capacitar a los jefes de departamento y crear capacitaciones específicas para ellos de liderazgo, trabajo en equipo, etc., esto dado que tienen la responsabilidad y el control de un equipo de trabajo que necesita ser guiado y capacitado para realizar sus funciones de manera óptima.

GRÁFICA No. 3

SIENTE LA NECESIDAD DE RECIBIR CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Los resultados de esta gráfica demuestran el interés por parte de los colaboradores de la empresa y su compromiso con el tema de capacitación, destacando que en un 99% los colaboradores consideran que si es necesario recibir capacitación para desempeñar mejor su trabajo, y sienten la necesidad de recibirla, resaltaron que están conscientes que la capacitación les ayudaría a desempeñarse de forma eficiente en sus áreas de trabajo impactando positivamente en el desenvolvimiento y mejora de su desempeño.

Además manifestaron su interés en capacitarse por lo siguiente:

- Principalmente poder asesorar mejor al cliente.
- Para mejorar continuamente como colaboradores y estar actualizados.
- Porque es necesario conocer el producto que se está vendiendo y de esta manera tener la confianza y seguridad al asesorar al cliente.

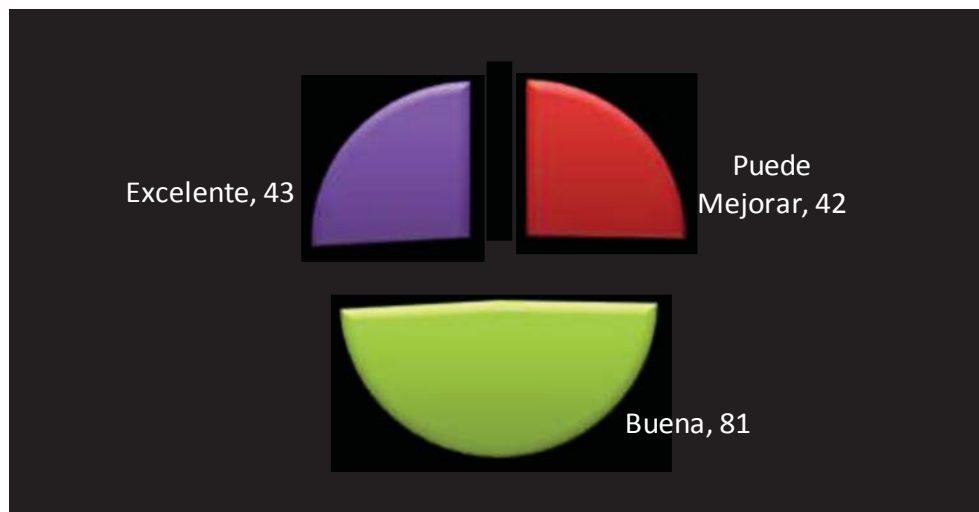
Lo anterior valida que la capacitación es una herramienta importante, debido a que actualmente el mercado y necesidades de los clientes cambian constantemente y los colaboradores deben prepararse para enfrentar los desafíos venideros y la competencia en el mercado.

Es necesario también concientizar a la empresa e indicar la importancia de la capacitación a sus colaboradores y sobre los beneficios que podría aportar a cada uno de ellos si contaran con un plan de capacitación, logrando tener como resultado:

- Colaboradores capacitados y especializados en su área de trabajo, es decir en sus departamentos específicos; ejemplo (Eléctricos, pinturas, jardín y autos, plomería, hogar, herramientas, ferretería, organización, cajas y servicio al cliente).
- Incrementar la identificación del personal hacia la empresa es decir formar una lealtad hacia la misma.
- Crecer la rentabilidad de la empresa al tener vendedores más capacitados en el asesoramiento a los clientes de la empresa.

GRÁFICA No. 4

COMO CALIFICA LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia, 2013.

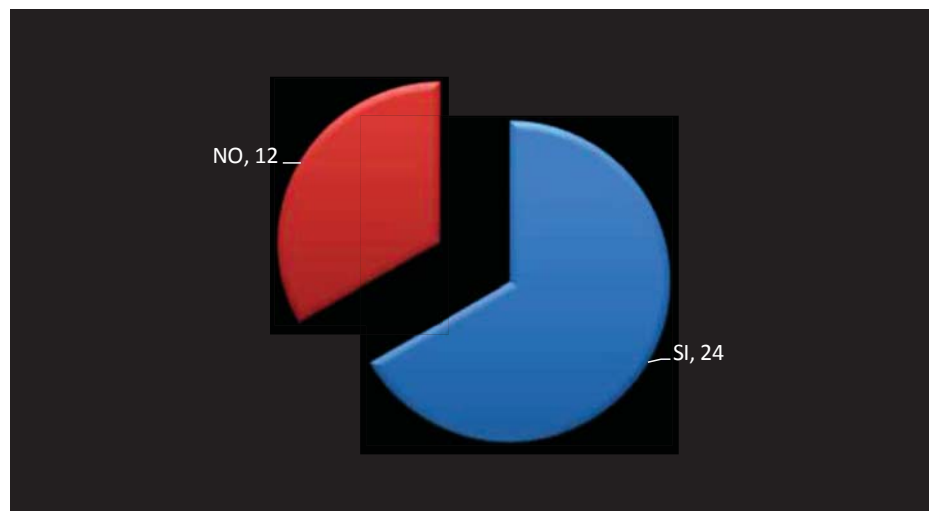
Cuando se llevo a cabo la investigación, los colaboradores indicaron recibir capacitaciones eventualmente, sin embargo indicaron que no se realiza una detección de necesidades de capacitación, ni se cuenta con un plan de capacitación para el personal de las sucursales de ventas.

Así mismo considerando las siguientes escalas: Deficiente, es decir que la capacitación no cumplió con los objetivos ni contenidos establecidos; puede mejorar, que no gusto ni cubrió las expectativas y necesidades de la capacitación; buena, cumplió con los objetivos; excelente, que la capacitación lleno las expectativas de los participantes en cuanto a objetivos y contenidos.

Indicaron también que no cuentan con mucho tiempo para asistir a las mismas ya que tienen mucha carga de trabajo operativo en sus departamentos.

GRÁFICA No. 5

SABE USTED COMO JEFE SI SE EVALÚA LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN



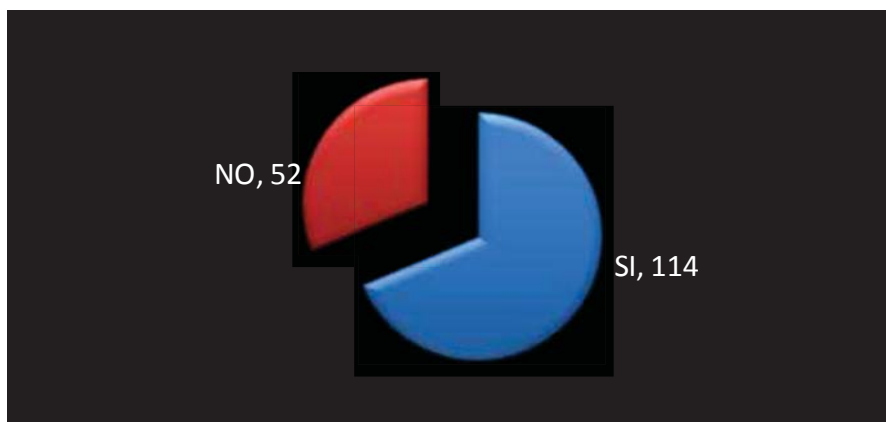
Fuente: Elaboración propia, 2013

En la investigación de campo con los jefe se pudo determinar que la efectividad de la capacitación actualmente no tiene un rango de medición y no se sabe si cubre o no la efectividad de la misma debido a que carece de un instrumento para la medición de la misma, 24 jefes de departamento indican que conocen que se evalúa la capacitación impartida pero al preguntarles si sabían con exactitud esos resultados o si eran buenos o malos indicaron desconocerlo. Manifestaron que si es importante porque saber la efectividad de la misma ya que esto permite medir el nivel de aprovechamientos de la capacitación por parte del colaborador, saber que el tiempo invertido en las mismas es bien utilizado y que tendrá resultados positivos.

Por el contrario 12 jefes de departamento desconoce si se evalúa la capacitación impartida y manifiestan que es necesario tomar medidas que permitan corregir la situación actual de la empresa y poder proponer que las mismas se den en base a un plan de capacitación y una correcta detección de necesidades de capacitación.

GRÁFICA No. 6

LA EMPRESA CUENTA CON UNA METODOLOGÍA PARA LA CAPACITACIÓN



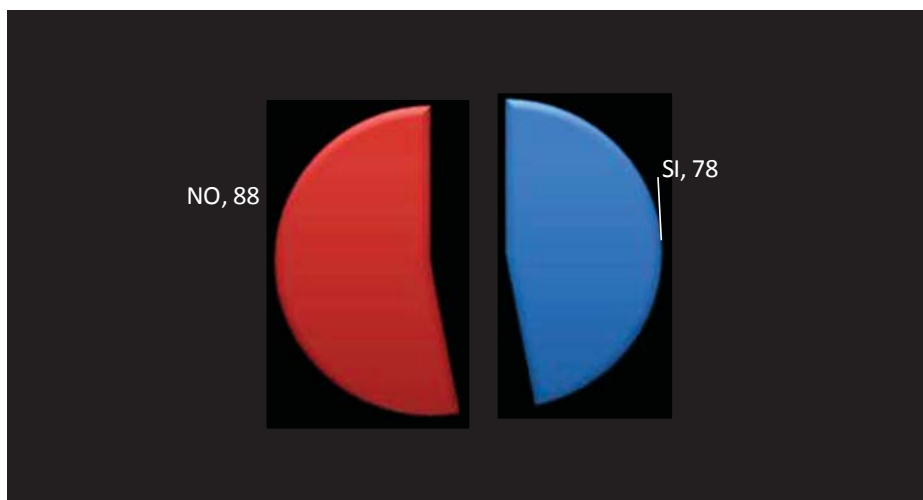
Fuente: Elaboración propia, 2013.

La empresa objeto de estudio actualmente no cuenta con un proceso de capacitación que permita determinar las necesidades reales de capacitación de su personal, sin embargo en la investigación de campo 114 de los colaboradores indican que saben que la empresa cuenta con una metodología para su proceso de capacitación, indicando ellos que si porque consideran que por las capacitaciones eventuales que han recibido hasta el momento es indicador de que cuentan con una metodología, 52 colaboradores no saben si la empresa cuenta con una metodología para su proceso de capacitación, manifestando que es desmotivante, ya que al recibir capacitación el personal se sentiría importante para la empresa.

Esto evidencia que la empresa no cuenta con un proceso adecuado de capacitación para sus colaboradores acorde a las necesidades de los mismos, lo que provoca que los colaboradores no cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar eficientemente sus atribuciones en su puesto de trabajo.

GRÁFICA No. 7

SABE COMO SE ESTABLECEN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Al cuestionar al personal sobre el conocimiento en cómo se establecen las necesidades de capacitación de la empresa, 88 de los encuestados desconoce cómo se establecen las necesidades de capacitación en la empresa indicando no involucrarlos en el proceso y de esta cuenta ellos no se involucran ni brindan opiniones en cuanto al tema; 78 encuestados si conoce como se establecen las necesidades de capacitación considerando ellos que es Recursos Humanos quien determina el proceso pero desconocen si es el adecuado o acorde al personal de la empresa. Los que respondieron que si, no tienen claro si el proceso que realizan cumple con lo que el personal necesita porque hasta la fecha mencionan que no se tiene un plan de capacitación establecido, por lo que el personal de la empresa recibe capacitaciones al azar, sin una necesidad previamente establecida.

Comentan que las capacitaciones que se han recibido no han tenido un seguimiento y se pierde la continuidad de las mismas.

Esto demuestra que no se identifican las necesidades reales de capacitación de los colaboradores de la empresa, ya que ellos desconocen en si el proceso y si es el correcto hasta el momento ya que el mismo se realiza de manera subjetiva, es decir de acuerdo al criterio de los gerentes de tienda y recursos humanos, afectando directamente los resultados en el desempeño de los colaboradores.

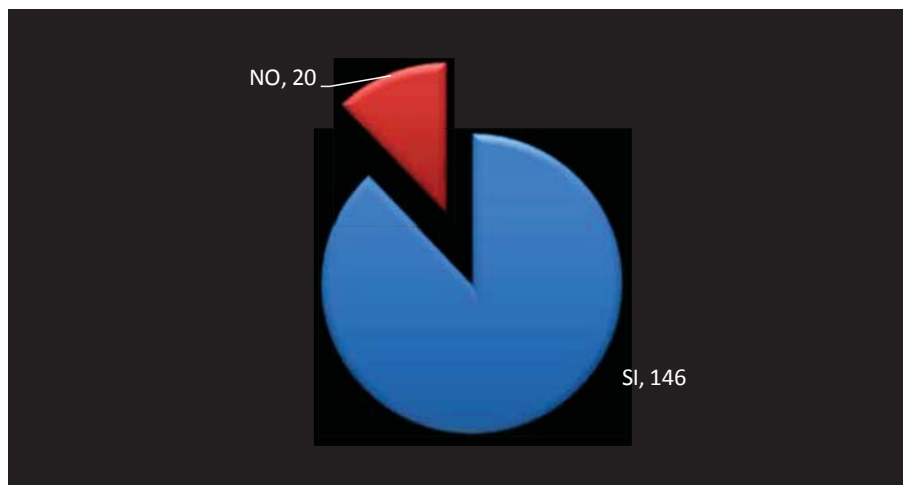
De acuerdo a lo anterior y a la información proporcionada por los colaboradores encuestados los mismos consideran que si es importante realizar una detección de necesidades de capacitación, para lo cual se les realizo la siguiente pregunta para saber cuáles son las necesidades que actualmente tienen: ¿Cuáles son los problemas más comunes en su departamento y puesto de trabajo, debido a la falta de capacitación? Esta pregunta se realizó con el objetivo de determinar sus necesidades de capacitación a lo que los mismos respondieron en la investigación de campo que sus problemas más comunes son el mal asesoramiento y por ende

incremento en la queja de los clientes, la falta de una mejor comunicación, integración de equipos de trabajo y liderazgo.

Así mismo el evidente estancamiento en cuanto actualización de productos o mercadería nueva, conocimientos en el funcionamiento de la herramienta, etc.

GRÁFICA No. 8

HAY UN IMPACTO NEGATIVO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA AL NO CONTAR CON UN PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia, 2013.

146 colaboradores consideran que la empresa al no contar con un proceso de capacitación adecuado tendría un impacto negativo, manifestando lo siguiente:

- Desactualización de los colaboradores en conocimientos, habilidades y destrezas.
- Mal servicio al cliente o asesoramiento del cliente
- No se tendría un alcance de las metas de venta
- Desmotivación para el personal al no estar capacitado, pues este sentiría que no es importante para la empresa.

2.10 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La empresa investigada, no cuenta con un plan de capacitación, que cubra las necesidades reales de sus colaboradores, aunque manifestaron recibir capacitaciones eventualmente, las mismas no son en base a una planificación. Así mismo actualmente la empresa no cuenta con una metodología para determinar un diagnóstico de necesidades de capacitación para su personal, se lleva a cabo por percepciones no en base a un proceso estructurado y fundamentado, se pudo determinar lo siguiente:

- Las capacitaciones que se han impartido al personal carecen de una evaluación que permita determinar su efectividad en los colaboradores.
- Se necesita más constancia, y darle un seguimiento a las capacitaciones para que los resultados sean mejores.
- Poder contar con evaluaciones periódicas para ir midiendo el mejoramiento del personal en el desarrollo de su trabajo.
- Tomar en cuenta a todo el personal
- Contar con material didáctico de las capacitaciones impartidas para que las mismas sean consultadas por el personal cuando así lo requieran y puedan poner en práctica.
- Es necesario capacitar al personal por productos – por departamentos.

Por la falta de una metodología para realizar el diagnóstico que responda a las necesidades específicas del personal de las tiendas, no se ha implementado un plan de capacitación. Esto se logró determinar a través de la aplicación de la encuesta donde los colaboradores en su mayoría indicaron haber recibido capacitación esporádicamente y carecen de un seguimiento.

Al cuestionar a las jefaturas de los departamentos que como jefes que propondrían a la empresa para poder trabajar adecuadamente y lograr formar equipos de trabajo capacitados, ellos respondieron lo siguiente:

- Brindar talleres al personal que duren más de un mes, que tengan una continuidad y evaluaciones correspondientes.
- Fomentar las auto capacitaciones que resultan ser muy positivas para el equipo de trabajo y realizar evaluaciones de las mismas a los asistentes.
- Proporcionar al personal de nuevo ingreso capacitación de todos los procedimientos internos de la empresa, brindándoles una inducción más completa y de esta manera hacer más fácil su incorporación a la empresa.
- Realizar un proceso de reclutamiento y selección más adecuado, para que la contratación que se de, sea la más idónea para el puesto.
- Dar capacitaciones informativas como ejemplo: ¿Qué marcas se manejan en la empresa y por qué? Utilización de herramientas, etc.
- Involucrar al departamento de compras, proporcionando capacitaciones al departamento que recibe la mercadería nueva y capacitar a todo el departamento sobre x producto.
- Reforzar constantemente el servicio al cliente a todo el personal sin excepción.
- Organizar al personal por departamentos y nombrar al mejor para capacitar al resto sobre x ó y producto.

Esta investigación de campo nos permitió realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, esto permite poder presentar a la empresa objeto de estudio la propuesta para poder llevar a cabo su proceso de capacitación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE VENTAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y FERRETERÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo realizada en la empresa comercializadora de productos para el hogar y ferretería, se presenta la siguiente propuesta de un proceso de capacitación para el personal de ventas de las sucursales Próceres, Roosevelt y San Cristóbal, que incluirá la justificación del presente trabajo de tesis, los objetivos de la propuesta, la detección de necesidades de capacitación, el diseño, ejecución y evaluación del plan de capacitación.

3.1 Justificación

El proceso de capacitación en una empresa tiene por objetivo desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos en los colaboradores, para que cubran las necesidades actuales y futuras de la empresa en función al entorno, misión y estrategia, el llevar a cabo el proceso adecuadamente trae beneficios que pueden prolongarse a toda la vida laboral del colaborador. Es por ello que la inversión que hacen las empresas en este rubro tiene una relevancia, ya que los beneficios que obtienen de ella son: mejora en los resultados económicos de la empresa, mejora el conocimiento de procesos y funciones, ayuda al personal a identificarse con los objetivos, incrementa la productividad y la calidad en el trabajo, entre otras. Pero también la capacitación tiene beneficios para los colaboradores ya que permite el logro de objetivos, facilita el proceso de liderazgo, ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas, ayuda al personal de nuevo ingreso a orientarse, etc.

La presente propuesta es la implementación en la empresa de un proceso de capacitación para el personal de ventas, la cual tendrá por objetivo establecer

las necesidades del colaborador de acuerdo a tres aspectos, organización, puesto y desempeño. Dando como resultado un diagnóstico de las necesidades que requiere la empresa ya que la capacitación ayudara al personal a identificarse con los objetivos de la empresa y prepararse para poder lograrlos, generará un incremento en la productividad y eficacia en el personal, brindará una actualización permanente como resultado del diagnostico ya que permitirá darle una continuidad a la capacitación en función a los cambios requeridos en la empresa, mejora en las relaciones humanas, disminución en las quejas de los clientes de la empresa, y mejora del servicio. El diseño de esta propuesta tiene por objetivo mejorar el proceso actual de la capacitación de los colaboradores de ventas, con la finalidad de generar un diagnóstico de las habilidades, destrezas y conocimientos mas apegadas a la realidad y basadas en las necesidades reales de la empresa, puesto y persona, sobre las cuales se deben de trabajar, dando como resultado personal más efectivo y productivo dentro de la empresa.

En la actualidad la empresa no lleva a cabo un proceso de detección de necesidades de capacitación, su proceso actual únicamente se basa en la percepción del jefe de recursos humanos y gerentes de tiendas, no considera objetivos de la empresa, proyectos a futuro, requerimientos del puesto, etc, por lo que básicamente si el jefe de recursos humanos considera que requiere capacitación por requerimiento de la gerencia general, este solicita los cursos, caso contrario no hay un requerimiento de capacitación para ese colaborador. Aunado a ello la mayoría de las jefaturas de la empresa están conformadas por personas que han ido creciendo dentro de la misma y que por su desempeño y experiencia técnica, se les brindó la oportunidad para desarrollarse dentro de la empresa y a la fecha algunos han recibido capacitación pero esta no ha dado los resultados esperados, ya que se presentan diversas situaciones en el desempeño de los mandos medios, como lo son: falta de planeación dentro de sus actividades diarias, se toman decisiones sin analizar la dimensión de estas,

fallas en el proceso de comunicación ascendente, descendente y lateral, subordinados carentes de capacitación generando con ello una inequidad en la asignación de actividades, se presentan desviaciones entre lo que la empresa espera lograr y lo que realmente transmiten los jefes de departamento a sus colaboradores.

El fin primordial de la presente propuesta es que la empresa investigada cuente con herramientas que le ayuden a desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de sus colaboradores de tienda y puedan desempeñar sus funciones de una mejor manera.

Se pretende que a futuro se lleve a cabo el proceso tomando en cuenta al personal administrativo y centro distribuidor de la empresa.

3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 General

Elaborar una propuesta de un proceso de capacitación a la empresa que resuelva las necesidades del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un desarrollo integral en sus puestos de trabajo.

3.2.2 Específicos

- Proponer una planificación de capacitación que incluya a todo el personal de ventas de las tiendas de la empresa, que elimine las necesidades detectadas y que permita mejorar la efectividad de los colaboradores en su puesto de trabajo.
- Promover los lineamientos para desarrollar los conocimientos y habilidades pertinentes a cada puesto de trabajo dentro de la empresa.
- Proveer de un instrumento de evaluación de la capacitación para establecer los resultados y determinar el nivel de alcance de los mismos.

3.3 Políticas del proceso

- El proceso de capacitación propuesto para la empresa contará en todas sus etapas con el compromiso, participación y apoyo de la Gerencia general para lograr cumplir los objetivos planteados y el respaldo de los mismos.
- Los eventos de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico previo de necesidades previamente evaluados por las gerencias y subgerencias de tienda.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación se realizará en las tres sucursales de la empresa con las jefaturas de cada departamento, estará dirigido por el departamento de Recursos Humanos en coordinación con las gerencias de tienda.
- El plan de capacitación se realizará de acuerdo a los resultados del diagnóstico, y será presentado a la gerencia de la empresa para su aprobación.
- Durante los eventos de capacitación se incluirán dinámicas de aprendizaje que repercutan en las tres áreas de aprendizaje: conocimientos, habilidades y actitudes.
- Se deberá asegurar que el personal antes de entrar en funciones esté capacitado, ya sea por reciente ingreso, cambio de puesto o promoción.
- El personal con responsabilidad de mando deberá de estar preparado para poder capacitar al personal bajo su cargo, con especial referencia al entrenamiento en el puesto.

- Se hará un seguimiento de la capacitación por lo menos cada semestre para determinar el avance del colaborador participante y la aplicación de lo aprendido a sus actividades de trabajo, para efectuar los ajustes necesarios en las próximas capacitaciones.
- Se propone a la empresa como segunda opción seleccionar a un grupo de capacitadores internos que se llamará (Comité de Capacitación) para la capacitación de los colaboradores de las distintas áreas de la empresa que será elegido en conjunto con la Gerencia General, Gerentes de tienda y Recursos Humanos; esto permitirá al departamento de recursos humanos poder delegar ciertas actividades que podrá realizar el comité de capacitación elegido o seleccionado y poner en marcha la propuesta de las auto capacitaciones para los colaboradores.

3.4 Normas del proceso

- En la realización de las capacitaciones no está permitido que los colaboradores participantes hagan uso de celulares, reproductores de música u otro dispositivo similar para evitar distracciones tanto para el instructor como para los otros asistentes.
- El capacitador del curso debe presentar un informe de los resultados obtenidos en el curso por parte de los participantes a recursos humanos y/o gerencia general.
- Cuando las capacitaciones se realicen en la empresa, el capacitador deberá solicitar como mínimo de dos días de anticipación el salón de capacitación, material, recursos audiovisuales, etc., que se necesiten a recursos humanos.

3.5 Alcance del proceso

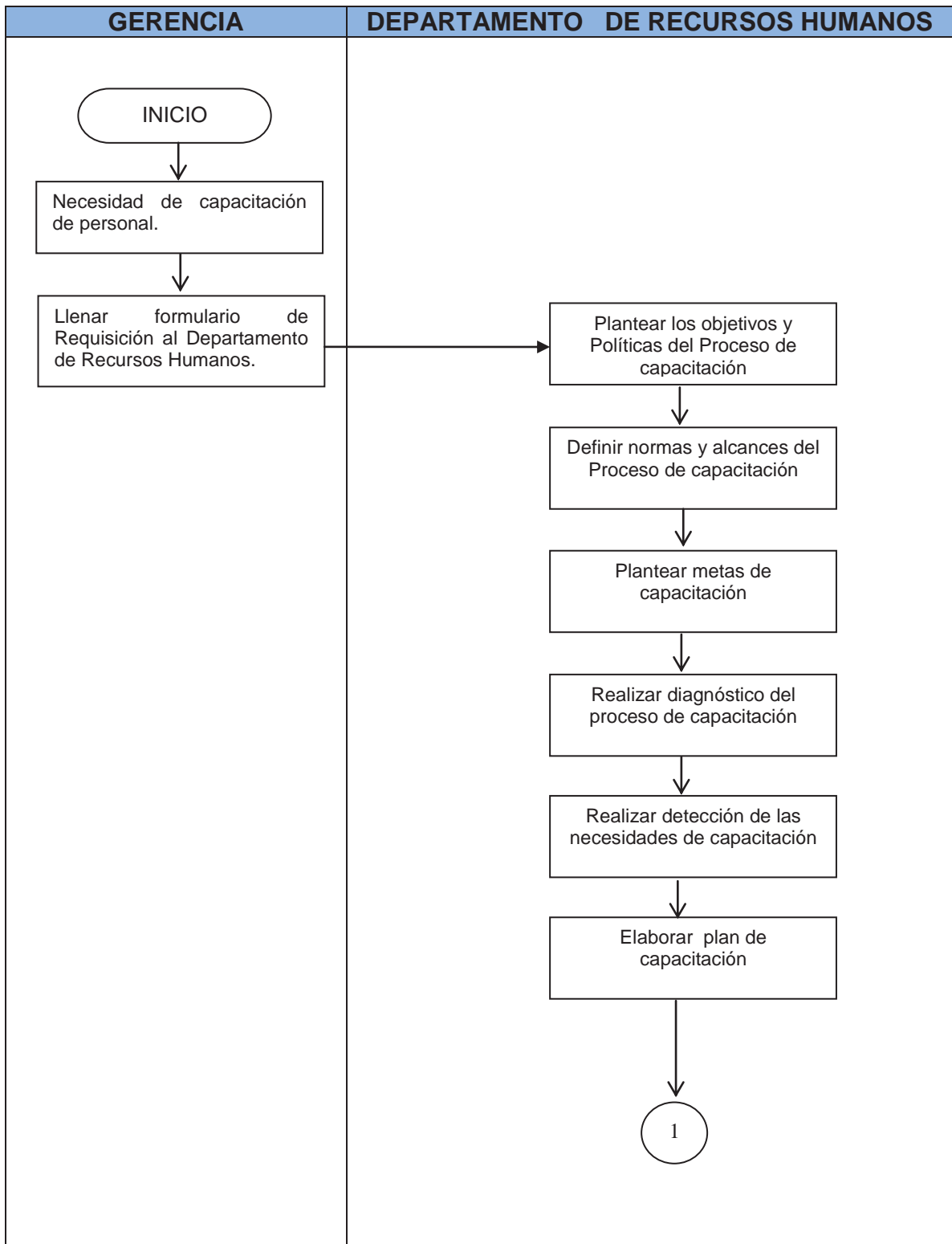
- Iniciar la cultura de mejoramiento continuo en la empresa por medio de la actualización en conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de las sucursales, de cada departamento que conforman las tiendas de la empresa por medio de la capacitación que se brinde a los mismos.
- Implementar a futuro el proceso propuesto para las áreas administrativas y Centro de distribución.

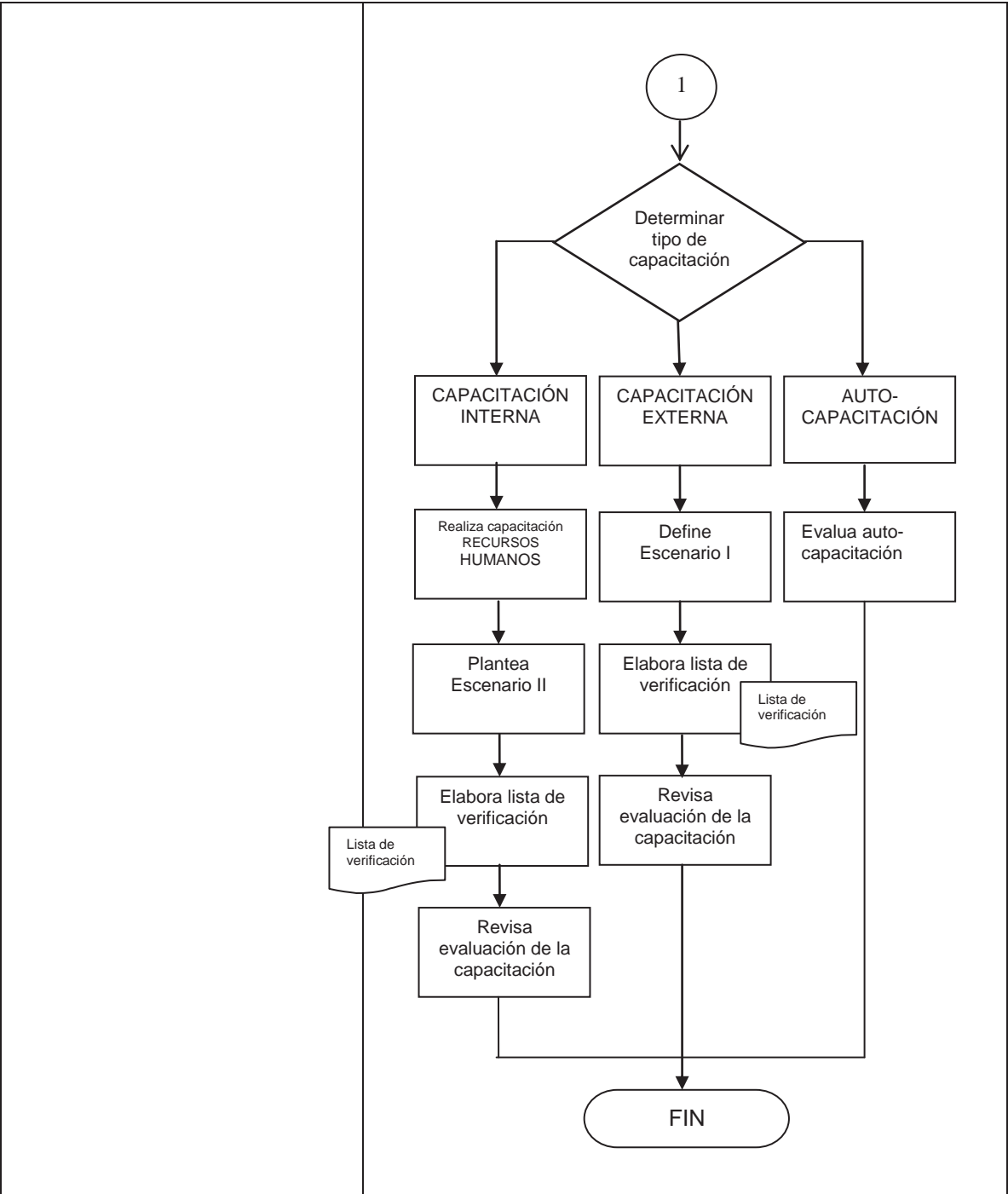
3.6 Metas

- Capacitar a los colaboradores de la empresa en un 90% con base en las necesidades específicas de su puesto de trabajo.
- Reducir en un 80% las necesidades de capacitación tanto de los colaboradores como de la empresa para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo de la misma.

A continuación se presenta las fases necesarias para la implementación y seguimiento del proceso de capacitación, las cuales permitirán corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la empresa y sus colaboradores.

3.7 Descripción del proceso de capacitación





Fuente: Elaboración propia 2015

3.8 Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas estas son:

3.8.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

En la empresa investigada se realizó un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que posee la empresa y que deben ser atendidas o satisfechas.

Esta primera fase del proceso, permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación, tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento o capacitación. Una necesidad de capacitación se presenta cuando existe una carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un colaborador respecto a lo que debe de poseer para realizar correctamente su puesto de trabajo.

La capacitación en el personal de la empresa investigada debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando el personal presenta un excelente desempeño, siempre se debe introducir alguna orientación y mejoría de las habilidades del colaborador.

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación; en la investigación utilizaremos la realimentación directa, es decir a partir de lo que los colaboradores consideran son las necesidades reales de capacitación.

Esto se llevará a cabo permitiendo a los colaboradores de la empresa expresar con palabras claras y objetivas que tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan mejorar para ejecutar sus actividades en su puesto de trabajo.

Para realizar la presente investigación se propone utilizar el método basado en un DNC con base en puesto-persona donde se analizarán los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores y la descripción del puesto que ocupa, para determinar con ello las necesidades de capacitación que presenta.

Se sugiere utilizar el presente formulario para realizar la detección de necesidades de capacitación para la empresa objeto de estudio y se presentan como anexos los descriptores de puestos de los colaboradores de la empresa.

FORMULARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Este instrumento tiene como objetivo:

1. Determinar las necesidades de capacitación y/o entrenamiento que presenta el personal de la empresa para desarrollar conocimientos y destrezas requeridas para mejorar su nivel de desempeño en su puesto de trabajo.
2. Consolidar esta información para diseñar el Plan de capacitación dirigido al personal de ventas de la tiendas de la empresa.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responderlas.
2. Escriba con letra clara cada una de las preguntas.
3. Llene el formulario de detección de necesidades de capacitación de su equipo de trabajo.
4. Responda honesta y sinceramente cada pregunta.

Guía para completar el formulario de DNC

1. Sucursal a la que pertenece.
2. Departamento al que pertenece en la sucursal
3. Nombre del jefe de departamento
4. Cargo que desempeña.

5. Frecuencia con que evalúa a su equipo de trabajado. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F=Frecuentemente R=Regular E=Esporádicamente N= Nunca
6. Nombres de los colaboradores a cargo.
7. Conocimiento del grado de información que tienen los colaboradores sobre la estructura, políticas, normas, procedimientos, etc., de la empresa. Justifique su respuesta en la casilla de Observaciones, en caso de que haya señalado (No).
8. Entrenamiento recibido. Señale la denominación de las actividades de capacitación recibidas por el equipo en la empresa, instructor y/o institución responsable del mismo, fecha y duración de la actividad de capacitación.
9. Principales funciones o tareas que realiza el equipo de trabajo. Enumere las funciones o tareas más importantes que realiza su vendedor y marque con una (x) el nivel de dominio de la misma, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
10. Competencias. De acuerdo con las especificaciones del cargo de su vendedor, marque con una (x) el nivel de desempeño, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente, NA = No Aplica
11. Necesidades de Entrenamiento Detectadas.
12. Entrenamiento sugerido. Señale el entrenamiento sugerido en función de las necesidades de capacitación detectadas.
13. Observaciones: Señale cualquier observación.

FORMULARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DATOS DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

1- Sucursal:	2. Departamento:
3- Nombre y apellido:	4- Cargo:
5- Frecuencia con que evalúa al equipo de trabajado: F ____ R ____ E ____ N ____	

6. DATOS DEL EQUIPO DE TRABAJO (Nombres y apellidos)

1.	2.
3.	4.

7. Conocimiento sobre la empresa, estructura, políticas, normas, etc.				
Aspectos a evaluar	Sí	Poco	No	Observaciones
a) Estructura organizativa de la empresa				
b) Políticas de la empresa				
c) Misión, visión, metas y objetivos de la empresa				
d) Normas y Procedimientos de la empresa				
e) Reglamento interno de la empresa				
f) Objetivos y metas de su departamento				
g) Actividades prioritarios de su departamento				
8- Capacitación recibida desde su ingreso a la empresa.				
Nombre de la capacitación	Capacitador y/o Institución Interno y/o externo	Período		
		Fecha	Duración	

9- Principales funciones o tareas que realiza el equipo de trabajo del departamento _____.	Nivel de Dominio				
	E	B	R	D	
10. DNC con base en puesto-persona: se analizaran los conocimientos, habilidades y actitudes del equipo de trabajo a través de la descripción del cargo que ocupa, para determinar las necesidades de capacitación.	Nivel de Desempeño				
	E	B	R	D	NA
a. Servicio al cliente: Capacidad para prestar servicio al cliente en forma cortes y asesorar oportunamente sobre la solicitud requerida por el cliente.					
b. Establecimiento de Relaciones: Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la empresa.					
c. Trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar colaborando en grupos; ser capaces de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás.					
d. Dirección de Personas: Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.					
e. Pensamiento Analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.					
f. Conocimiento y Experiencia: Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la capacitación y experiencia.					

g. Motivación por el Logro. Preocupación por trabajar bien y por compartir para superar un estándar de excelencia, vencer los obstáculos, aceptar riesgos y lograr metas establecidas.						
h. Capacidad de supervisión: Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los colaboradores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.						
i. Dominio técnico: dominio de los productos a su cargo, tanto conocimiento técnico, uso, garantía, etc.						
i. Conocimiento de los procesos que detalla su descriptor de puestos tales como colocación de producto, etiquetado, inventarios, limpieza, etc.						
11- Necesidades de Entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias						
Otras necesidades detectadas:						
12- Entrenamiento Sugerido						
13- Observaciones						

Para poder llevar a cabo la presente fase se realizó los siguientes pasos:

1. Se tomaron los descriptores de los puestos siguientes:

- Asesores de tienda
- Jefes de departamento
- Gerentes de tienda

Esto permitirá conocer cuáles son las funciones que realizan cada uno de los colaboradores y los requisitos para desempeñar los puestos de trabajo.

2. Se convocó con los descriptores de puestos a Gerentes y subgerentes de tienda a una reunión para darles a conocer los pasos a utilizar para la detección de necesidades de capacitación de la empresa.

3. Dar a conocer los formatos a utilizar así como las fechas en las que se llevará a cabo la detección de necesidades de capacitación.

4. El gerente de tienda conjuntamente con el subgerente se reunieron con los jefes de departamento para establecer las necesidades que posee cada departamento de capacitación, debiendo llenar el formato o formulario propuesto.

5. Se traslado la información recopilada a recursos humanos y los formatos llenos para su revisión.

6. Se consolidó la información proporcionada por las sucursales de la empresa para poder unificarla.

7. Se ha presentado la información a Gerencia General.

8. Se trabaja el plan de capacitación para los colaboradores de las sucursales de la empresa y se presenta la propuesta a gerencia general en dos escenarios, uno impartido por RRHH y dos por el INTECAP, como proveedor externo.

La aplicación del formulario de DNC a los colaboradores de las sucursales investigadas permitió conocer que la frecuencia con que se evalúa al equipo de trabajo es esporádica, que no existe un formato que permita que los jefes de departamento puedan realizarlo, que normalmente en la empresa lo realizan al momento de considerar que algún colaborador pueda aplicar a una posición superior pero que se realiza de manera empírica.

Al evaluar los conocimientos sobre la empresa, sus políticas, normas y estructura, los colaboradores indican que es poco lo que conocen o recuerdan ya que al momento de inducción fue que tocaron el tema pero que ya no lo recuerdan.

Las capacitaciones recibidas por parte de la empresa han sido las siguientes: Trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente, entre las más mencionadas pero indican que no han tenido un seguimiento o continuidad de las mismas.

Las principales funciones que realiza el personal de las sucursales se pueden observar en los descriptores de puestos que están adjuntos en los anexos.

Al analizar los conocimientos, habilidades y actitudes del equipo de trabajo de los colaboradores de las sucursales de la empresa objeto de estudio presenta necesidades de capacitación en lo humano, en trabajo en equipo, motivación, capacidad para supervisar, dominio técnico, y conocimiento sobre los procesos que detalla su descriptor de puestos calificando su nivel de desempeño de estos temas como regular.

Los temas propuestos para el desarrollo de las capacitaciones de la empresa objeto de estudio se dividen en dos módulos; módulo 1 y módulo 2 que será la continuidad al tema, estas son:

1. Trabajo en equipo
2. Liderazgo
3. Gestión del cambio
4. Servicio al Cliente
5. Administración del tiempo

6. Capacidad de supervisión

7. Resolución de conflicto

El primer módulo se realizará en los meses de enero a mayo y la continuidad o segunda parte de junio a octubre, todas tendrán una duración de 5 horas y estarán a cargo del comité de rrhh conjuntamente con la jefatura de recursos humanos.

Las capacitaciones técnicas tienen una duración de dos horas a la semana y serán impartidas por personal experto de las tiendas y/o proveedores, estas se llevarán a cabo en cada sucursal y semanalmente serán productos distintos y de diferente departamento, según sea la necesidad que se vaya presentando en la tienda.

Estas capacitaciones técnicas también son llamadas auto capacitaciones ya que el mismo personal con que cuenta la tienda será el responsable de poder impartirla a sus compañeros de trabajo, y consiste en tomar un producto, herramienta, etc. y se reúne a todo el personal de los otros departamentos para que escuche en qué consiste, haga preguntas conozca cómo se utiliza y aprenda.

3.8.2 Diseño del plan de Capacitación

El diseño de la capacitación es la segunda etapa del proceso, y esta se refiere a la planificación de las acciones de la capacitación. Es por ello que luego de identificar en los departamentos de las distintas sucursales de la empresa, las necesidades de capacitación de sus colaboradores, es necesario implementar varias acciones para garantizar un proceso integrado de capacitación.

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación para la empresa objeto de estudio.

El Plan de Capacitación constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa comercializadora de productos para el hogar y ferretería. La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada, mediante el cual los colaboradores de la empresa investigada adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la empresa, el puesto o el ambiente de trabajo.

Como componente del proceso de capacitación de los recursos humanos de la empresa, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la empresa, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye a los colaboradores de las tres sucursales que integran a la fecha la empresa (Próceres, Roosevelt y San Cristóbal), agrupados

de acuerdo a los departamentos con que cuentan en las sucursales y con temas puntuales, algunos de ellos por sugerencia de los propios colaboradores, identificados en los formularios de DNC entregados por recursos humanos a los jefes de departamento.

3.8.2.1 Justificación

El recurso más importante en cualquier empresa lo forma el recurso humano implicado en las actividades de los colaboradores diariamente.

Esto es de especial importancia en una empresa que presta asesoría en cualquiera de sus departamentos a sus clientes, servicios, etc. en la cual la conducta y rendimiento de los colaboradores con que cuente influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Colaboradores motivados y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las empresas exitosas sustentan sus logros.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los mismos compañeros de trabajo y colaboradores de otras áreas de la empresa, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les brinden diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada colaborador.

Sin embargo, en la mayoría de empresas de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de los colaboradores dentro de la empresa. En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación para el desarrollo del recurso humano de la empresa objeto de estudio.

3.8.2.2 Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todos los colaboradores de los distintos departamentos de ventas de las sucursales Próceres, Roosevelt y San Cristóbal que trabaja en la empresa objeto de estudio.

3.8.2.3 Fines de la capacitación

La capacitación se lleva a cabo para contribuir a elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa. Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables dentro de la empresa.

3.8.2.4 Objetivos de la capacitación

a. Objetivo General: Preparar a los colaboradores para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos de trabajo brindando la oportunidad de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado, así mismo modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio e incrementar la motivación del colaborador.

b.Objetivos Específicos:

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades en los colaboradores que cubran los requerimientos para el desarrollo de los puestos de trabajo de la empresa.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de asesoría y servicio al cliente.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo o de trabajo en equipo en la empresa.
- Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación y procesos internos.
- Reducir las quejas de los colaboradores y a proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.
- Contribuir a bajar los índices de la rotación del personal tanto por renunciaciones o despidos.
- Proveer al colaborador de una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad como parte de un Plan de Carrera.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo en cuanto al crecimiento que la empresa actualmente presenta.

3.8.2.5 Metas

Capacitar en un 90% al personal de las sucursales de la empresa tales como gerentes, subgerentes, jefes de departamento, vendedores de piso, servicio al cliente y personal de cajas de la empresa objeto de estudio.

3.8.2.6 Recursos del plan de capacitación

a. Recursos humanos

Los recursos humanos lo conforman los colaboradores de las tres sucursales con que actualmente cuenta la empresa objeto de estudio, los gerentes de tienda, subgerentes, jefes de los distintos departamentos tales como: plomería, ferretería, eléctricos, hogar y organización, herramientas, jardín y autos, etc; cajeros, personal de servicio al cliente y recursos humanos, facilitadores y expositores externos autorizados por gerencia general, así como el comité de capacitación, etc.

b. Recursos físicos

Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia general de la empresa tales como el salón de capacitaciones y se utilizarán como materiales y equipo, lap-tops carpetas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores, cañonera, pantalla, etc.

Entre los documentos a utilizar tenemos los formularios de DNC, encuestas de evaluación, material de estudio, hojas de trabajo, etc.

a. Recursos financieros

c.2 Escenario I

A continuación se presenta los costos de una propuesta donde las capacitaciones para el personal de la empresa objeto de estudio se lleven a cabo en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP. Tomando en cuenta que la empresa cuenta actualmente con 39 jefes de departamento y 141 colaboradores en sus tres sucursales.

La inversión asciende a Q31,500.00 en donde la empresa incurrirá en el 100% del costo del mismo y aplica únicamente para el primer módulo del plan.

PROPUESTA PLAN ANUAL ESCENARIO I

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2015		EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR Y FERRETERIA							
No.	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PARTICIPANTES	Costo por colaborador	FECHA ESTIMADA	METODOLOGIA	DURACIÓN	LUGAR	COSTO
1	Trabajo en equipo	Lograr la integración de equipos entre sucursales	166	Q25,00	ene-15	Conferencia y talleres	4	Sucursal central	Q 4.150
2	Liderazgo	Fomentar el liderazgo en los jefes de departamento	166	Q25,00	feb-15	Conferencia y talleres	4	Sucursal central	Q 4.150
3	Gestión del cambio	Desarrollar el talento de los colaboradores para afrontar cambios e incorporación inmediata.	166	Q25,00	mar-15	Conferencia y talleres	4	Sucursal central	Q 4.150
4	Servicio al cliente	Proporcionar a los colaboradores de la empresa herramientas, procesos y un excelente servicio a los clientes de la misma.	166	Q25,00	abril-15	Conferencias, caso práctico, talleres	4	Sucursal central	Q 4.150
5	Administración del Tiempo	Aprender a valorar el tiempo y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo	166	Q25,00	may-15	Conferencia y talleres	4	Sucursal central	Q 4.150
6	Capacidad de supervisión	Fomentar la capacidad en el jefe de departamento para supervisar y lograr los objetivos del departamento que administra satisfactoriamente.	36	Q25,00	jun-15	Conferencia y talleres	4	Sucursal central	Q 900
7	Resolución de conflictos	Dar las herramientas para el manejo y resolución de conflictos en situaciones de la empresa.	36	Q25,00	abril-15	Conferencia y casos prácticos	4	Sucursal central	Q 900
8	Técnicas de ventas	Brindar soporte al personal y herramientas de ventas.	130	Q25,00	Mayo-Agosto- Noviembre 2015	Talleres	4	Sucursal central	Q 3.250
9	Merchandaising	Dar a los colaboradores técnicas de merchandaising para que pongan en práctica en sus departamentos de trabajo.	130	Q25,00	Junio-julio 2015	Talleres	4	Sucursal central	Q 3.250
								TOTAL	Q 29.050

**Nota: la fecha propuesta puede ser modificada y colocar el mes en que se inicia la primera capacitación y la secuencia a continuación.

Elaborado por:

Autorizado por:

Fecha:

Firma:

Firma:

c.1 Escenario II

Para la implementación de la propuesta de capacitación presentada a la empresa objeto de estudio en el escenario dos se considera que es recursos humanos quien lo ponga en práctica se debe considerar los costos siguientes: salarios de los colaboradores involucrados del departamento de recursos humanos considerando que en la actualidad se sumo un miembro más para poder cumplir con las exigencias de la empresa en el campo de la capacitación, salarios del comité de capacitación, etc.

Para diseñar la capacitación de la empresa objeto de estudio, el diseño incluye la definición del perfil del participante, los cursos, los métodos de enseñanza, etc.

a. Perfil del participante

Las capacitaciones serán impartidas a los colaboradores de la empresa en grupos no mayores de 25; tanto a jefes de departamento como vendedores de piso según sea el tema de capacitación, etc.

b. Definición de los cursos

La estructura de las capacitaciones pueden observarse en la propuesta de plan. Esta comprende la metodología a utilizar, la duración el lugar, quien será el responsable de llevarla a cabo, etc.

c. Contenido programático

El contenido programático se refiere al conjunto de temas que engloba un curso; los ejercicios y actividades que se llevarán a cabo para desarrollar el conocimiento, las habilidades y actitudes; así como el nivel de profundidad que se manejará de acuerdo a lo requerido. Es por ello que a continuación se detalla el contenido pragmático de los cursos propuestos en el plan de capacitación para la empresa objeto de estudio.

PROPUESTA PLAN ANUAL ESCENARIO II

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2015		EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR Y FERRETERIA							
No.	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	FECHA ESTIMADA	METODOLOGIA	DURACIÓN	LUGAR	COSTO
1	Trabajo en equipo	Lograr la integración de equipos entre sucursales	Asesores de ventas sucursales	Comité de rrhh	ene-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
2	Liderazgo	Fomentar el liderazgo en los jefes de departamento	Jefes de sucursales	Comité de rrhh	feb-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
3	Gestión del cambio	Desarrollar el talento de los colaboradores para afrontar cambios e incorporación inmediata.	Gerentes de tienda y jefes de departamento	Comité de rrhh	mar-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
4	Servicio al cliente	Proporcionar a los colaboradores de la empresa herramientas, procesos y un excelente servicio a los clientes de la misma.	Jefes y asesores de venta	Comité de rrhh	abril-15	Conferencias, caso práctico, talleres	5	Sucursal central	Q -
5	Administración del Tiempo	Aprender a valorar el tiempo y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo	Asesores de venta y jefes de departamento	Comité de rrhh	may-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
6	Capacidad de supervisión	Fomentar la capacidad en el jefe de departamento para supervisar y lograr los objetivos del departamento que administra satisfactoriamente.	Jefes de sucursales	Gerentes de tienda	jun-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
7	Resolución de conflictos	Dar las herramientas para el manejo y resolución de conflictos en situaciones de la empresa.	Jefes y asesores de sucursal	Comité de rrhh	abril-15	Conferencia y casos prácticos	5	Sucursal central	Q -
8	Trabajo en equipo 2do. Módulo	Dar a conocer las barreras que nos impiden la integración de equipos y las técnicas para superarlas	Asesores de ventas sucursales	Comité de rrhh	jul-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
9	Liderazgo 2do. Módulo	Que los jefes de departamento identifiquen la diferencia de un líder negativo de un líder profesional	Jefes de sucursales	Comité de rrhh	ago-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
10	Gestión del cambio 2do. Módulo	Trasmitir a los colaboradores la importancia de la actitud con que enfrentan los cambios	Gerentes de tienda y jefes de departamento	Comité de rrhh	sep-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
11	Servicio al cliente 2do. Módulo	Dar a conocer a los colaboradores los tipos de clientes y brindarles la herramienta para atenderlos adecuadamente	Jefes y asesores de venta	Comité de rrhh	oct-15	Conferencias, casos práctico, talleres	5	Sucursal central	Q -
12	Administración del Tiempo 2do. Módulo	Trasmitir las técnicas para una buena organización en las tareas de los colaboradores para tener un mejor aprovechamiento del tiempo	Asesores de venta y jefes de departamento	Comité de rrhh	nov-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -
13	Capacidad de supervisión 2do. Módulo	Trasmitir a los colaboradores la importancia de delegar para mejorar el arte de supervisar	Jefes de sucursales	Gerentes de tienda	dic-15	Conferencia y talleres	5	Sucursal central	Q -

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2015 POR RECURSOS HUMANOS									
No.	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	FECHA ESTIMADA	METODOLOGIA	DURACIÓN	LUGAR	COSTO
14	Resolución de conflictos 2do. Módulo	Trasmitir la importancia de una comunicación acertiva para la resolución de conflictos	Jefes y asesores de sucursal	Comité de rrhh	oct-15	Conferencia y casos prácticos	5	Sucursal central	Q -
15	Capacitaciones técnicas	Brindar a los colaboradores de la empresa capacitaciones sobre los productos técnicos que se manejan en las diferentes áreas con el objetivo de que estén preparados para brindar una buena asesoría a los clientes.	Asesores de ventas sucursal y jefes de depto.	Comité de rrhh y proveedores externos de la empresa	Semanalmente	Teórico-práctico	2	Sucursales	Q -
16	Conocimiento en general de la empresa	Fomentar en los colaboradores el sentido de pertenencia al conocer la estructura, políticas, misión, visión, objetivos y metas de la empresa.	Asesores de ventas sucursal y jefes de depto.	Jefe de rrhh	Trimestralmente con el personal de nuevo ingreso	Conferencia	2	Sucursal central	Q -
17	Automatización de procesos internos	Brindar seguridad en los colaboradores al tener claros y presentes los procesos internos de la empresa.	Asesores de ventas sucursal y jefes de depto.	Gerentes de Tienda y Jefe de sistemas	Tercer trimestre 2015	Caso Práctico	4	Sucursal central	Q -
18	Técnicas de ventas	Brindar soporte al personal y herramientas de ventas.	Jefes y asesores de venta	Gerente de Tienda	Mayo-Agosto- Noviembre 2015	Talleres	5	Sucursal central	Q -
19	Merchandising	Dar a los colaboradores técnicas de merchandising para que pongan en práctica en sus departamentos de trabajo.	Jefes y asesores de venta	Gerente de Tienda	Junio-julio 2015	Talleres	5	Sucursal central	Q -

**Nota: la fecha propuesta puede ser modificada y colocar el mes en que se inicia la primera capacitación y la secuencia a continuación.

Elaborado por:	Firma:
Autorizado por:	Firma:
Fecha:	

CUADRO No. 5 CONTENIDO PROGRAMÁTICO

No.	Nombre de la capacitación	Objetivos	Contenido	Participantes	Actividades
1er. Módulo					
1	Trabajo en equipo	Lograr la integración de equipos entre sucursales	Las 5 Cs: Esta basado en fomentar el trabajo en equipo, en el concepto las "5 Cs" 1. Compromiso 2. Comunicación 3. Coordinación 4. Complementariedad y 5. Confianza	Asesores de ventas sucursales	Conferencias y talleres
2	Liderazgo	Fomentar el liderazgo en los jefes de departamento	Tipos de líderes: Lider demócrata, inspiracional, capataz y el autosuficiente.	Jefes de sucursales	Conferencias y talleres
3	Gestión del cambio	Desarrollar el talento de los colaboradores para afrontar cambios e incorporación inmediata.	Impactos positivos: vencer los miedos al cambio: Tipos de miedos, actitudes negativas frente al cambio, beneficios del cambio	Gerentes de tienda y jefes de departamento	Conferencias y talleres
4	Servicio al cliente	Proporcionar a los colaboradores de la empresa herramientas, procesos y un excelente servicio a los clientes de la empresa.	Que es el servicio al cliente y lo que se espera del colaborador de la empresa en el servicio al cliente	Jefes y asesores de venta	Conferencias y talleres
5	Administración del Tiempo	Para aprender a valorar el tiempo y el trabajo, tanto a corto como a medio y largo plazo	Administración del tiempo en la empresa: Resultados ante la buena administración del tiempo: Entrega de resultados positivos, mejor desempeño laboral, tiempo para actividades relevantes, menos estrés.	Asesores de venta y jefes de departamento	Conferencias y talleres
6	Capacidad de supervisión	Fomentar la capacidad en el jefe de departamento para supervisar y lograr los objetivos del departamento que administra	Que es supervisar y como hacerlo. Aprender a ser un buen supervisor.	Jefes de sucursales	Conferencias y talleres
7	Resolución de conflictos	Dar las herramientas para el manejo y resolución de conflictos en situaciones de la empresa.	Resolución de conflictos en la empresa; como enfrentar los problemas que se den en el ambiente de trabajo.	Jefes y asesores de sucursal	Conferencias y talleres
2do. Módulo					
1	Trabajo en equipo	Dar a conocer las barreras que nos impiden la integración de equipos y las técnicas para superarlas	Rompiendo barreras: Identificación de las barreras que nos impiden trabajar en equipo: Temas: La apatía, falta de comunicación, actitud negativa, falta de entusiasmo y egocentrismo.	Asesores de ventas sucursales	Conferencias y talleres
2	Liderazgo	Que los jefes de departamento identifiquen la diferencia de un líder negativo de un líder profesional	Líderes profesionales: Remarcar la Ética Profesional que cada líder debe poner en práctica todos los días, siendo estas: Igualdad de trato, comunicación efectiva, el arte de delegar, la correcta supervisión, la importancia de la retroalimentación.	Jefes de sucursales	Conferencias y talleres
3	Gestión del cambio	Trasmitir a los colaboradores la importancia de la actitud con que enfrentan los cambios	La Actitud frente al cambio: La Adaptabilidad al cambio como ventaja competitiva para el éxito. Técnicas para una buena adaptabilidad al cambio: Comunicación, identificación con el cambio, actitud positiva, mantenerse involucrado, planes en acción (ejecutar) y la retroalimentación	Gerentes de tienda y jefes de departamento	Conferencias y talleres
4	Servicio al cliente	Dar a conocer a los colaboradores los tipos de clientes y brindarles la herramienta para atenderles adecuadamente	Tipos de clientes y como manejarlos: Clientes amigables, clientes conflictivos, el cliente inconforme, el cliente indeciso. Técnicas de trato: Prestar total atención, aprende a escuchar, lenguaje positivo, lenguaje corporal, resolución de problemas.	Jefes y asesores de venta	Conferencias y talleres
5	Administración del Tiempo	Trasmitir las técnicas para una buena organización en las tareas de los colaboradores para tener un mejor aprovechamiento del tiempo	Técnicas de organización: Planificación de tareas, identificación según su prioridad, Estipula tiempos, seguimiento y avances, actitud ante las eventualidades.	Asesores de venta y jefes de departamento	Conferencias y talleres
6	Capacidad de supervisión	Trasmitir a los colaboradores la importancia de delegar para mejorar el arte de supervisar	El arte de delegar: Identificar fortalezas y áreas de mejora de los miembros del equipo. Asignar tareas con base a sus fortalezas, comunicación acertiva, asignación de tiempos, supervisar, retroalimentar	Jefes de sucursales	Conferencias y talleres
7	Resolución de conflictos	Trasmitir la importancia de una comunicación acertiva para la resolución de conflictos	Técnicas de comunicación para la resolución de conflictos: El autocontrol, Identificación del conflicto, Proceso de investigación (Indaga) La importancia de escuchar, Mantener la Calma, Identificación del conflicto, Comunicación acertiva, Retroalimentación.	Jefes y asesores de sucursal	Conferencias y talleres

Nota: Elaboración propia 2013

1) **Quién debe capacitarse:** De acuerdo a la detección de necesidades de capacitación, los colaboradores que se incluirán en el proceso de capacitación son:

- Gerentes de tienda
- Subgerente de tienda
- Jefes de departamento de tienda de cada sucursal (hogar y organización, pinturas, eléctricos, jardín y autos, plomería, herramientas, ferretería y enmarcado).
- Servicio al cliente
- Cajas
- Vendedores de piso
- Inventarios y cíclicos

2) **Cómo capacitar:** Para el proceso de capacitación se utilizarán los siguientes métodos:

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos operativos o mandos medios. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- ✓ La efectividad respecto al costo de capacitar en la empresa
- ✓ El contenido deseado del plan
- ✓ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- ✓ Las preferencias y la capacidad de los colaboradores
- ✓ Las preferencias y la capacidad del capacitador
- ✓ Los principios de aprendizaje a emplear.

Las técnicas de capacitación más comunes y que se sugiere utilizar en la empresa son las siguientes:

- I. **Capacitación en el puesto:** En este método los colaboradores aprenderán una tarea o una destreza mediante su desempeño real. Consiste en asignar a nuevos colaboradores a los trabajadores o a los jefes más experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existe varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos y que se utilizarán en la empresa son:

- a. Instrucción directa en el puesto: En ésta el colaborador recibe la capacitación en el puesto de parte de un colaborador experimentado o el jefe mismo. Se busca que los nuevos colaboradores adquieran la experiencia para manejar el proceso interno de cada departamento o a ejecutar varias tareas observando al jefe del departamento.

- b. Rotación de puesto: En este tipo de capacitación se propone que el colaborador pase de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en los distintos departamentos de las sucursales y de esta manera familiarizarse con todos los productos que la empresa comercializa.

Las principales ventajas de la capacitación en el puesto son:

Relativamente económica, los colaboradores en capacitación aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases, etc.

- II. **Conferencias:** Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de colaboradores, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos,

fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje a los colaboradores de la empresa.

- III. **Juego de roles:** Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. En este tipo de técnica se propone que los colaboradores con el cambio de roles se familiaricen con las distintas posiciones que hay en la empresa y las conozcan mejor.

- IV. **Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los colaboradores mediante técnicas audiovisuales como películas, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales pero en el caso de la empresa resultan bastante positivas, es por ello que se propone porque se puede captar mejor la atención de los colaboradores en el proceso de capacitación de un determinado tema e involucrar a muchos miembros de la empresa en la reproducción de la misma. La empresa actualmente cuenta con equipo audiovisual, por lo que resulta bastante cómodo en el sentido financiero,

- V. **Aprendizaje programado:** Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el colaborador responda; luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.

Este método es efectivo porque permite al colaborador una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el

tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- VI. **Simulaciones:** Es una técnica en la que los colaboradores aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo conteo de inventarios, limpieza de góndolas, frentes de departamento, etiquetado, asesoría al cliente, etc que utilizarán en su puesto pero en realidad son simulacros. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto al colaborador en capacitación.

- VII. **Auto capacitaciones:** estas capacitaciones se refieren a elegir a un colaborador semanalmente de los distintos departamentos para que capacite al turno ya sea matutino o vespertino sobre un producto X y de a conocer sus cualidades, precios, como utilizarlo considerando que el resto de los que asisten son clientes donde podrán resolver todas las dudas respecto a ese producto. Pueden escoger de 1 a 3 productos para poder explicar y de esta manera conocer sobre los productos que la empresa comercializa.

- 3) **En qué capacitar:** El asunto o contenido de las capacitaciones para el personal de la empresa dependerá de los resultados obtenidos de la aplicación del formulario de DNC, esto será el punto de partida para poder determinar en qué se hace una necesidad capacitar al personal de la empresa. (ver propuesta de plan de capacitación)

4) Quién capacitará: Para la presente propuesta de capacitación de la empresa se propone contar con el apoyo de los siguientes facilitadores:

- El Comité de capacitación
- Jefe de recursos humanos
- Gerentes de tienda
- Jefes de departamentos calificados para capacitaciones técnicas
- Proveedores de productos
- INTECAP

5) Dónde capacitar: Se propone utilizar como instalaciones para poder llevar a cabo la capacitación del personal de la empresa el salón con que cuentan las sucursales para poder llevar a cabo capacitaciones con grupos no mayores de 20 a 25 colaboradores. Así mismo las que gerencia autorice si se hiciera necesario el uso de salones externos de la empresa.

6) Cuándo capacitar: Esto va a depender del consenso al que lleguen los gerentes de tienda en conjunto con la jefatura de recursos humanos para no interferir en los horarios de trabajo de los colaboradores. La periodicidad también dependerá de las necesidades que surjan en los departamentos de la empresa. Se recomienda que las auto capacitaciones sean llevadas a cabo 1 vez a la semana en ambos turnos de la empresa.

3.8.3 Ejecución de la capacitación

Para poder garantizar que las actividades que lleva la ejecución del plan de capacitación en la presente propuesta se realicen correcta y oportunamente, se sugiere a continuación una guía para verificar la realización de la misma antes y después de la capacitación:

3.1 Designar a una persona, quien se hará cargo de revisar e informar sobre el desarrollo y cumplimiento de la capacitación planificada.

3.2 Preparar una lista de actividades, para garantizar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deben incluir como mínimo los siguientes aspectos:

- a. Las actividades necesarias a realizar
- b. Los materiales que se requieren utilizar
- c. Las fechas límites para realizar cada actividad

3.3 Realizar reuniones del comité de capacitación trimestrales con los jefes de área y gerentes de tienda con el fin de evaluar los avances en el equipo de trabajo.

En esta etapa de la presente propuesta para la empresa objeto de estudio de un proceso de capacitación se trata de poner en marcha el plan de capacitación propuesto. La ejecución de las actividades de capacitación puede darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación que se establezca en la empresa.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar a los colaboradores hacia el aprendizaje y las capacitaciones, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc, Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características de los colaboradores de las tres

sucursales con que cuenta la empresa actualmente. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación en los colaboradores de las sucursales.

Se debe tener en cuenta, que el plan de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se propone a la empresa objeto de estudio hacer lo siguiente:

- a. Análisis del Método: Contenido, características de los colaboradores, aptitudes y actitudes.
- b. Calidad de capacitadores: es un aspecto fundamental en el éxito de la ejecución del plan de capacitación, se considera en la propuesta como capacitadores el propio personal con que cuenta la empresa y el comité capacitador que se propone tenga.
- c. Motivación, hacia los colaboradores participantes de las capacitaciones de la empresa.
- d. El reforzamiento o retroalimentación de los temas impartidos, es decir que exista una continuidad de las mismas hacia el grupo participante en las capacitaciones.
- e. Evitar la tensión, esta es negativa, de esta cuenta, procurar que los colaboradores a participar cuenten con el apoyo del departamento para que cuando asista a las capacitaciones su mente esté puesta en ella y no en las responsabilidades que dejó pendientes en su puesto de trabajo; es decir hacer hincapié en ello.

f. Buscar la participación activa en los colaboradores de la empresa en su desarrollo.

g. Facilitar la retroalimentación de las mismas para que lo aprendido se ponga en práctica.

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

a. Adecuación del plan de capacitación a las necesidades reales de la empresa.

La decisión de establecer determinadas capacitaciones debe depender de la necesidad de preparar determinados colaboradores o mejorar el nivel de los colaboradores disponibles. La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas en el formulario de DNC.

b. La calidad del material de la capacitación impartida en la empresa objeto de estudio.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución de la capacitación.

El material de enseñanza busca concretar la instrucción debidamente, facilitar la comprensión del colaborador de la empresa por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación por ello se propone poner énfasis en este aspecto, debiendo el capacitador poner mucho cuidado.

c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

La capacitación debe hacerse con todos los colaboradores de tienda de las tres sucursales de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los colaboradores, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión y no como un gasto superfluo de la empresa. Es necesario contar con un espíritu de cooperación de parte de los colaboradores y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los gerentes, subgerentes y jefes de departamento deben participar de manera efectiva en la ejecución del plan de capacitación. Sabemos que una gerencia general ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un gerente o subgerente y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los jefes de departamento y colaboradores de ventas de los distintos departamentos.

La mejor capacitación que un gerente de tienda pueda tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y la mejor capacitación que un colaborador puede tener es contar con una supervisión eficiente y de confianza, de buen trato y respeto.

d. La calidad y preparación de los capacitadores que la empresa asigne.

El éxito de la ejecución dependerá en gran medida, del esfuerzo y de la capacidad de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los capacitadores o del grupo del comité que se propone elijan en la empresa. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento del contenido de los temas a capacitar.

Los capacitadores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el capacitador estará constantemente en contacto con los colaboradores, de él depende la formación de los mismos y el impacto que genere en su comportamiento.

Es muy importante que el capacitador llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el capacitador posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función en la presentación y cubrirá las expectativas de los colaboradores.

e. La calidad de los colaboradores participantes de las capacitaciones.

Aparentemente, la calidad de los colaboradores participantes influye de manera sustancial en los resultados del plan de capacitación.

Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los participantes en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos de la capacitación para que se llegue a disponer de los colaboradores más adecuados para cada tarea asignada en su departamento o área de trabajo.

A continuación se sugiere un formato de una lista de verificación para la capacitación:

CUADRO No. 6
LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre de la capacitación:	
Responsable:	
Fecha de la actividad:	

No.	Descripción	Fecha limite para terminar la actividad	Realizado	Pendiente	No aplica
1	Contar con el programa de la capacitación	2 semanas antes			
2	Seleccionar e invitar a los colaboradores participantes	2 semanas antes			
3	Coordinar la participación de los instructores	2 semanas antes			
4	Recopilar o realizar material de apoyo	1 semana antes			
5	Reservar el lugar donde se llevará a cabo la capacitación	1 semana antes			
6	Coordinar y reservar el equipo audiovisual	1 semana antes			
7	Coordinar el material necesario a utilizar en la capacitación (lapices, libretas, etc)	1 semana antes			
8	Coordinar el refrigerio autorizado	1 semana antes			
9	Reproducir materiales a utilizar	2 días antes			
10	Preparar y recopilar las evaluaciones a dar a los participantes	2 días antes			
11	Coordinar la refacción de la capacitación	Durante la capacitación			
12	Procesar evaluaciones	2 días después			
13	Elaborar informe de la capacitación	1 semana después			
14	Dar seguimiento al impacto de la capacitación	3 meses después			

Fuente: Elaboración propia 2014.

3.8.4 Evaluación de la capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los planes de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los colaboradores regresen a sus puestos de trabajo. En esta fase se permite a la empresa investigada conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades.

Se puede evaluar tanto la capacitación misma como a los colaboradores, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, para la evaluación del plan de capacitación se recomienda a la empresa investigada medir también: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la empresa ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc. con el fin de considerarlos y/o corregirlos.

En cuanto a la evaluación de los colaboradores, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

A fin de verificar el éxito de un plan de capacitación, el jefe de recursos humanos de la empresa y los gerentes de tienda deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad y se recomienda las siguientes etapas de evaluación.

1. Es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

2. Suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances de la misma. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

En la evaluación a nivel de las tareas y operaciones es decir al evaluar las capacitaciones técnicas los resultados esperados son:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento en la asesoría al cliente.
- c. Motivación y mayor seguridad de los colaboradores.
- d. Reducción del tiempo de capacitación para los colaboradores de nuevo ingreso.
- e. Reducción del índice de accidentes.

A continuación se propone a la empresa un formato de evaluación de la capacitación para su uso y aplicación ya que actualmente no cuentan con uno para la evaluación de las mismas.

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo de la capacitación que fue participe con el objetivo de conocer su opinión respecto a la actividad. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Se le agradece responda con objetividad. Marque con una "X" Excelente, bueno, regular o deficiente según le parezca conveniente.

Tema de capacitación: _____

Fecha: _____

Capacitador: _____

Sucursal a la que pertenece: _____

No.	Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
I.	HABILIDADES DEL CAPACITADOR				
1	Proyectó una imagen agradable				
2	Despertó y mantuvo el interés en los participantes				
3	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta				
4	Doninó el tema de capacitación				
5	Tubo disposición para responder preguntas				
6	Relación y buen trato con los participantes				
7	Puntualidad y manejo del tiempo durante la capacitación				
II.	CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN				
1	El tema de capacitación es aplicable a su actividad laboral				
2	El material didáctico (diapositivas, lecturas, etc) fue apropiado				
3	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos				
4	La programación y convocatoria de la capacitación fue apropiada				
5	Aspectos logísticos: lugar, equipo, refacción, etc.				
III.	AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE				
1	Utilidad de la capacitación en el desempeño de su trabajo				
2	Cubrió sus expectativas personales				
3	Se sintió motivado en el desarrollo de la capacitación				

Para evaluar el efecto de la capacitación se sugiere utilizar la siguiente guía:

El jefe de recursos humanos trasladará una prueba al inicio de la capacitación, la cuál será definida con el comité de capacitación y el instructor de la capacitación designado.

Esta prueba determinará el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. De esta cuenta el capacitador sabrá donde debe hacer mayor énfasis en el desarrollo de la misma.

Se sugiere de igual manera, efectuar durante el curso exámenes breves y rápidos sobre los temas más importantes. El examen consistirá en un pequeño cuestionario que reúna los temas más importantes que se han tratado. Las preguntas deberán contestarse por escrito y con sistema de selección múltiple, en el cuál hay que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas.

Completar el cuestionario, luego que el capacitador indica las respuestas correctas y las explica. Los cuestionarios permanecen en manos de los participantes para su propia evaluación.

Al final de la capacitación, el capacitador o instructor deberá aplicar un postest, que puede ser similar a la prueba inicial. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación.

Utilizar un cuadro para tabular los resultados de cada prueba y los logros de la actividad.

Presentar los resultados en la reunión del comité de capacitación, para darle mayor importancia al plan de capacitación.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo tabular los resultados de dichas pruebas:

EJEMPLO DE TABULACIÓN DE PRUEBA PRE Y POST TEST DE CONOCIMIENTO

CAPACITACIÓN: Servicio al Cliente Fecha: _____

Nombre del Colaborador	PRE	POST	% DIFERENCIA
Colaborador 1	50%	85%	35%
Colaborador 2	30%	80%	50%
Colaborador 3	60%	90%	30%
Colaborador 4	50%	80%	30%
Colaborador 5	30%	95%	65%

Fuente: Elaboración propia - Año 2013

La evaluación de impacto de la capacitación debe realizarse por lo menos 3 meses después de ejecutada la misma, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos.

El impacto deseado al proveer la capacitación es:

5. Reducir la cantidad de quejas que los clientes presentan a la empresa objeto de estudio.
6. Incrementar la rentabilidad de la empresa.
7. Logro de las metas de tiendas de las sucursales de la empresa.
8. Mejorar e incrementar el conocimiento a los colaboradores de la empresa.

Los pasos sugeridos para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación son:

1. Seleccionar una muestra de los colaboradores a quienes se hará el seguimiento. Si el grupo de participantes en la capacitación fue pequeño, se podrá dar seguimiento a todos.

2. Verificar si el grupo seleccionado ha habido alguna mejora en los problemas que se pretendían resolver con la capacitación, la verificación se podrá llevar a cabo a través de:
 - Observación directa de la realización del trabajo y entrevistas con jefes.
 - Registrar en un formato estandarizado la información recolectada en el seguimiento.

El inicio y duración del seguimiento dependerá del tipo y circunstancias particulares de cada capacitación.

A continuación se propone un formato para llevar a cabo la evaluación de seguimiento en la empresa objeto de estudio.

CUADRO No. 7

EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de cuestionamientos sobre el desarrollo de la capacitación que fue partícipe con el objetivo de conocer su opinión respecto a la actividad. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Se le agradece responda con objetividad. Marque con una "X" Excelente, bueno, regular o deficiente según le parezca conveniente.

Tema de capacitación: _____

Fecha: _____

Capacitador: _____

Sucursal a la que pertenece: _____

No.	Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
I.	HABILIDADES DEL CAPACITADOR				
1	Proyectó una imagen agradable				
2	Despertó y mantuvo el interés en los participantes				
3	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta				
4	Donó el tema de capacitación				
5	Tubo disposición para responder preguntas				
6	Relación y buen trato con los participantes				
7	Puntualidad y manejo del tiempo durante la capacitación				
II.	CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN				
1	El tema de capacitación es aplicable a su actividad laboral				
2	El material didáctico (diapositivas, lecturas, etc) fue apropiado				
3	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos				
4	La programación y convocatoria de la capacitación fue apropiada				
5	Aspectos logísticos: lugar, equipo, refacción, etc.				
III.	AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE				
1	Utilidad de la capacitación en el desempeño de su trabajo				
2	Cubrió sus expectativas personales				
3	Se sintió motivado en el desarrollo de la capacitación				

Fuente: Elaboración propia – año 2013

CONCLUSIONES

1. De la investigación realizada se puede establecer que la empresa objeto de estudio no cuenta con un proceso de capacitación que permita conocer las necesidades reales de la empresa, y de esta cuenta establecer los objetivos y los contenidos de un plan de capacitación, comprobando de esta manera la hipótesis 1 del plan de investigación.
2. La capacitación recibida por los colaboradores de la empresa, se realiza sin efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación, por el contrario se realiza de manera subjetiva, por percepciones de los gerentes de tienda y de recursos humanos.
3. Se presenta a la empresa objeto de estudio dos escenarios para el desarrollo de su plan de capacitación para el año en curso considerando uno realizarlo por el departamento de recursos humanos formado actualmente y el otro escenario tomando a el INTECAP como proveedor externo para la realización del mismo.
4. No se efectúa un seguimiento adecuado a las actividades de capacitación en las que participan los colaboradores de la empresa, y no se consideran los factores necesarios para la ejecución de las mismas.
5. No se cuenta con instrumentos de evaluación, y medir la efectividad de capacitaciones impartidas, ni el impacto que tienen en el desempeño de los colaboradores de la empresa, y con ello garantizar el alcance de los objetivos establecidos.

RECOMENDACIONES

1. La empresa objeto de estudio deberá implementar el plan de capacitación propuesto, el cual está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas específicas que se requieren para cumplir con los objetivos de la empresa y de sus colaboradores.
2. El departamento de recursos humanos de la empresa objeto de estudio deberán realizar una detección de necesidades de capacitación como mínimo una vez al año, previo a diseñar el plan de capacitación, con la finalidad de conocer las necesidades específicas que la empresa posee, y utilizar la metodología recomendada en la presente investigación.
3. Se recomienda a la empresa tomar en cuenta el escenario uno, donde se sugiere trabajar el plan de capacitación con el INTECAP, esto si el departamento de recursos humanos no cuenta con el tiempo necesario para ponerlo en marcha; este es el propuesto en el escenario dos.
4. La empresa objeto de estudio deberá utilizar la guía propuesta para la ejecución de la capacitación, con la que se garantiza cumplir con cada uno de los aspectos necesarios en cada proceso de la capacitación.
5. El jefe de recursos humanos deberá practicar revisiones y actualizaciones periódicas al proceso de capacitación a fin de adecuarlos a los cambios que se presenten en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2005. Administración. 1ª edición. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2005. 346 páginas.
2. Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 2008 3a. Edición Colombia McGraw-Hill, 586 páginas.
3. Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano. 2002 1a. Edición Bogotá. D.C., Colombia. McGraw-Hill, 475 páginas.
4. Dessler Gary. 2001. Administración de personal. Prentice Hall. México Octava edición. 728 páginas.
5. Koontz, Harold & Heinz Wihrich. 2002. Administración una perspectiva global. Décima edición. México D.F. Mc Graw Hill, 386 páginas.
6. Pinto Villatoro, Roberto. 2002. Planeación estratégica de capacitación. Segunda edición México, Mc Graw – Hill, 206 páginas.
7. Siliceo Aguilar, Alfonso. 2007. Capacitación y desarrollo de personal. 4ta. Edición, México, Limusa, 246 páginas.

Citas Internet

8. <http://www.cedeso.org.ar> Norma Internacional ISO 10015
9. <http://www.eumed.net/ce/> Zapata C., Rolando. Medir el Impacto de la Capacitación.
10. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa>

ANEXOS

GERENTE DE TIENDA

Nombre del Puesto: Gerente de Tienda

Departamento: Ventas

Jefe Inmediato: Gerente General

Fecha de realización: 20/8/02

Elaborado por: Recursos Humanos

Aprobado por: Gerencia General

FUNCION PRINCIPAL

Planificar y llevar a cabo las acciones y actividades que permitan lograr las metas de ventas de la compañía a través de la administración de la Sala de Ventas a su cargo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

I. MERCADEO (Exhibición, Precios, Plaza, Promociones, Publicidad)

1. Proponer cambios de distribución interna para la tienda
2. Proponer y elaborar planes, estrategias, promociones y/o publicitarias para la venta de los productos. Coordinar todas las actividades referentes a la publicación del suplemento de publicidad.
3. Desarrollar el mercadeo visual en tienda. Supervisando la adecuada exhibición de productos nuevos y existentes.
4. Conocer e investigar sobre la competencia existente. Así como coordinar el sondeo de precios en el mercado de los productos más competitivos
5. Revisar que toda la mercadería existente en la tienda tenga el precio correcto exhibido
6. Supervisar la adecuada y precisa rotulación de ofertas y promociones internas.

II. SERVICIO AL CLIENTE

7. Proponer medidas para mejorar los aspectos de atención al cliente, rapidez en la atención, traslado de la mercadería del cliente al parqueo, atención de sugerencias y solución de inconvenientes internos dentro de la tienda.
8. Autorizar los cambios o devoluciones de mercadería por desperfectos o daños no ocasionados por el cliente

III. MANEJO DE PRODUCTOS (Surtir Mercadería, Bodega, Compras, Mantenimiento de Inventario)

9. Velar por el oportuno abastecimiento del producto en la tienda y/o realizar la transferencia de mercadería de bodega a tienda en el menor tiempo posible
10. Coordinar con departamento de compras el oportuno pedido de mercadería faltante
11. Velar por la adecuada manipulación dentro de la tienda de los productos recibidos por transferencias de mercadería y supervisar que las etiquetas de góndola sean colocadas

correctamente.

12. Mantener un inventario suficiente y adecuado a las necesidades del cliente, ajustando oportunamente los mínimos y máximos de la mercadería.
13. Revisar el reporte de diferencias o faltantes de la mercadería presentadas por el auxiliar de bodega en tienda e implementar soluciones con el jefe de bodega.
14. Verificar la observancia de las políticas de garantía sobre los productos que venda la tienda.
15. Coordinar y/o realizar la colocación de la mercadería en góndolas en el menor tiempo y en horario de menor afluencia de clientes
16. Recibir y tomar nota de la mercadería averiada y decidir sobre la posibilidad de desecharla o venderla a precio especial a los colaboradores de la empresa.
17. Sugerir líneas y productos nuevos para la tienda de acuerdo a la demanda actual o esperada y/o sugerencia de clientes.
18. Revisar e investigar los ajustes que se practiquen al inventario de la tienda.
19. Realizar las compras locales que sean necesarias en plaza en coordinación con el jefe de compras, destinadas a surtir la tienda en caso de falta de mercadería por la falta de ingreso del producto importado.
20. Inspeccionar la tienda periódicamente con el objeto de establecer sobre insuficiencia o inexistencia de mercadería. .
21. Supervisar el avance del trabajo del contador cíclico en su tienda.

IV. SUPERVISIÓN DE PERSONAL (Cajas, Varios)

22. Administrar y capacitar al personal a su cargo y coordinar lo referente a la concesión de descansos, programación de vacaciones, designación de sustitutos temporales en caso de ausencias y coordinar el personal de medio tiempo por temporada.
23. Supervisar a personal de ventas y apoyarlo en todo momento
24. Organizar horarios de personal.
25. Mantener a personal de ventas entrenado para funciones de caja para que puedan sustituir cuando sea necesario.
26. Aprobar y coordinar el desempeño de impulsores de productos para la tienda.
27. Decidir y aceptar la contratación de personal nuevo o sustituto así como la remoción o aplicación de medidas disciplinarias y autorización de permisos, todo ello con respecto al personal de la tienda.

V. ADMINISTRACIÓN (mantenimiento, seguridad y varios)

28. Administrar y rendir cuentas de la caja chica de la tienda
29. Apertura y cerrar la tienda

30. Supervisar con apoyo del jefe de caja que el fondo de las cajas sea suficiente, revisar los cortes de caja, y tomar las acciones que considere convenientes en caso de sobrantes o faltas.
31. Autorizar todos los descuentos dentro de la tienda a clientes o empleados.
32. Presentar a Gerencia General los informes establecidos de mutuo acuerdo sobre su gestión.
33. Asistir a reuniones con Gerencia General
34. Atender a supervisores de proveedores.
35. Velar por la seguridad de la tienda y el parqueo.
36. Velar por el funcionamiento y mantenimiento de los servicios generales, vehículo, equipo, mobiliario e instalaciones en donde funciona la tienda.
 - a. aire acondicionado.
 - b. sensomatic.
 - c. Luz de emergencia.
 - d. Caja chica de tienda.
 - e. Control de Gastos energía eléctrica.

PERSONAL A SU CARGO

i. Directamente

Jefes de departamento de tienda, vendedores, jefe de caja, cajeros, encargados de servicio al cliente, encargados de empaque, Encargado de bodega zona 10, encargados de tienda mantenimiento, Sub-jefe de Tienda.

ii. Indirectamente (Temporalmente)

Piloto, mensajero, vendedor externo

PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONA

- **Relación de coordinación:** Jefe de Compras, Jefe de bodega, Jefe Administrativo Financiero y Jefe de Computo.
- **Relación de subordinación:** Gerencia General
- **Relación de mando:** personal a su cargo
- **Relación eventual:** Recursos Humanos, asesores del Salvador, proveedores.

JEFE DE DEPARTAMENTO

DATOS GENERALES

Nombre del Puesto: Jefe de Departamento
Departamento: Ventas
Jefe Inmediato: Gerente Sala de Ventas
Fecha de realización: 23/8/02
Elaborado por: Recursos Humanos
Aprobado por: Gerencia General

FUNCION PRINCIPAL

Velar por las acciones y actividades en su departamento que permitan lograr las metas de ventas de la compañía. Así como el buen servicio al cliente.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- A) MERCADEO (Exhibición, Precios, Promociones)
1. Informar o retroalimentar al Jefe de Ventas, sobre la opinión de los clientes en la colocación de productos.
 2. Promover los productos de baja rotación.
 3. Dirigir la colocación de rótulos de oferta.
 4. Dirigir colocación de producto en góndola.
- B) SERVICIO AL CLIENTE
5. Velar por el oportuno y buen servicio al cliente en su Departamento a Cargo, y en toda la Tienda.
- C) MANEJO DE PRODUCTOS (Surtir Mercadería, Bodega, Compras, Mantenimiento de Inventario)
6. Velar por la limpieza de las góndolas y de los productos.
 7. Mantener completamente surtido todo su departamento.
 8. Revisar por medio del conteo físico el producto que ingresa a Tienda.
 9. Recopilar los informes sobre el producto dañado, ya sea de origen o en góndola, y trasladarlo al Gerente de Ventas.
 10. Comprobar que los productos existentes en el sobre-stock estén en exhibición.
 11. Elaborar solicitud de mercadería antes de su inexistencia.
 12. Dar seguimiento a pedidos de mercadería entregados al Gerente de Tienda
 13. Mantener el espacio vacío de mercadería inexistente con su respectiva etiqueta para comprobar la falta de la misma.
 14. Supervisar y evitar el mantenimiento de cajas en los pasillos que deben estar únicamente en el momento de colocación de mercadería.

15. Revisar la correcta y completa etiquetación de todo el producto.
16. Revisar que los precios sean razonables según el producto y si se encuentra alguna anomalía reportarlo al gerente de tienda.
17. Solicitar nuevas etiquetas cuando sean necesario.

D) SUPERVISIÓN DE PERSONAL

18. Dar la inducción sobre el departamento al personal de nuevo ingreso.
19. Apoyar en la capacitación al personal de su Departamento.
20. Controlar los horarios de entrada, salida para almuerzo, entrada de almuerzo y salida del personal de su Departamento.
21. Supervisar toda acción del personal a su cargo.
22. Evaluar el buen desarrollo del personal en su Departamento.

. ADMINISTRACIÓN (mantenimiento, seguridad y varios)

23. Velar por la limpieza y el mantenimiento de su área de trabajo.
24. Asistir a Reuniones con Gerencia de Tienda y/o Gerencia General
25. Colaborar en otras funciones que le sean asignadas por el gerente de tienda.

PERSONAL A SU CARGO

I. Directamente

Vendedores.

II. Indirectamente (Temporalmente)

Ningún Puesto

PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONA

- **Relación de coordinación:** Jefes de otros Departamentos.
- **Relación de subordinación:** Jefe de Ventas.
- **Relación de mando:** Vendedores
- **Relación eventual:** Recursos Humanos, asesores del Salvador, proveedores

VENDEDOR

DATOS GENERALES

Nombre del Puesto: Vendedor
Departamento: Ventas
Jefe Inmediato: Jefe de Departamento
Fecha de realización: 23/8/02
Elaborado por: Recursos Humanos
Aprobado por: Gerencia General

FUNCION PRINCIPAL

Llevar a cabo todas las actividades relacionadas con las ventas y servicio al cliente que permitan lograr las metas de ventas de la compañía.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- A) **MERCADEO (Exhibición, Precios, Plaza, Promociones, Publicidad)**
1. Mantener limpio el producto en exhibición.
 2. Dar retroalimentación al Jefe de Departamento en cuanto a la inexistencia de algún producto.
 3. Colocar productos por familia, por color, etc. siguiendo la línea del merchandising.
 4. Colocar etiquetas de precio en góndolas y ganchos.
 5. Revisar la etiquetación de toda la mercadería, así como su correspondiente descripción.
 6. Solicitar nuevas etiquetas cuando sea necesario.
 7. Dar retroalimentación al Jefe de Departamento en cuanto a cambios de frentes de góndola.
 8. Etiquetar productos cuando sea necesario (cambio de precio, etiqueta deteriorada, producto nuevo) en bandeja y ganchos.
 9. Revisar que los precios sean razonables según el producto y si existiera alguna anomalía informarlo al gerente de tienda.
- B) **SERVICIO AL CLIENTE**
10. Brindar atención personalizada a los clientes.
 11. Dar una bienvenida cordial al cliente.
 12. Ofrecer los productos que el cliente solicita para satisfacer sus necesidades.
 13. Asesorar al cliente en cuanto al producto que satisfaga mejor su necesidad.
 14. Hacer demostraciones del producto cuando el cliente lo requiera
 15. Preparar el (los) producto (s) que el cliente ha decidido comprar. (En pinturas deberá

preparar el color de pintura requerido).

16. Ofrecer los productos complementarios a la venta ya realizada.

C) MANEJO DE PRODUCTOS (Surtir Mercadería, Bodega, Compras, Mantenimiento de Inventario)

17. Revisar por medio del conteo físico el producto que ingresa al Departamento

18. Colocar mercadería en góndola (si ya no hubiera espacio en góndola, manejarlo como sobre-stock)

19. Elaborar reportes de producto dañado (de origen, en góndola, por cliente)

20. Realizar en el menor tiempo posible la colocación del producto para evitar tener cajas en los pasillo

D) ADMINISTRACIÓN (mantenimiento, seguridad y varios)

21. Mantener la limpieza y el orden de su área de trabajo.

PERSONAL A SU CARGO

i. Directamente

Ningún puesto

ii. Indirectamente (Temporalmente)

Ningún puesto

PUESTOS CON LOS QUE SE RELACIONA

- **Relación de coordinación:** bodega, caja, Servicio al Cliente.
- **Relación de subordinación:** Jefe de Ventas, jefe de departamento
- **Relación de mando:** ningún puesto
- **Relación eventual:** caja.



Boleta de encuesta jefaturas

Tienda: _____ Fecha: ____/____/____.

Objetivo: Recolectar información sobre el proceso de capacitación que se realiza en la empresa comercializadora de artículos para el hogar y ferretería actualmente.
Instrucciones: Responda según su criterio las interrogantes que se le presentan a continuación, sus respuestas son confidenciales y tienen por objeto conocer su importante opinión en el proceso de esta investigación.

1. Cuanto tiempo tiene de laborar en la empresa?
 - Menos de 1 año
 - De 1 a 2 años
 - De 3 a 5 años
 - Más de 5 años

2. Qué grado académico posee?
 - Primaria
 - Básicos
 - Diversificado
 - Universitario
 - Otros Explique? _____

3. Durante el tiempo que tiene de trabajar en la empresa, ha recibido algún curso de capacitación?

Si

No

4. Que cursos de capacitación ha recibido?
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

5. La capacitación brindada es:
 - a. Interna
 - b. Externa
 - c. Ambas Explique? _____

6. Considera que la capacitación recibida en la empresa es adecuada? Si No
 Por qué? _____

7. Sabe usted si la empresa cuenta con una metodología para su proceso de capacitación?
 Si No

8. Considera que hay un impacto negativo para el personal de la empresa al no contar con capacitación?
 Si No
 Por que? _____
9. Cuáles considera son las consecuencias de no contar con un plan de capacitación para el personal de la empresa?

10. Estaría usted dispuesto a apoyar un proceso de capacitación interna?
 Si No Explique? _____
11. Sabe usted cómo se establecen las necesidades de capacitación del personal de la empresa?
 Si No
12. Sabe usted quién establece las necesidades de capacitación del personal?
 Si No
13. La capacitación hasta el momento a cubierto las necesidades en su puesto de trabajo?
 Si No
 Por que? _____
14. Considera que la capacitación que recibe le ayuda a mejorar el desempeño de sus labores, y el de su equipo de trabajo?
 Si No
 Por que? _____

15. Usted como jefe a realizado alguna propuesta de capacitación para su personal a cargo?
 Si No
 Por que? _____

16. Como califica la capacitación hasta el momento recibida en la empresa?
 1. Deficiente 3. Buena
 2. Puede mejorar 4. Excelente
17. Cuáles considera son las consecuencias de no contar con un plan de capacitación para el personal de la empresa? _____

18. Sabe usted si se evalúa la efectividad de la capacitación?
 Si No
 Por qué? _____

19. Toman en cuenta su punto de vista para decidir en qué capacitar al personal?
 Si No

20. Cuáles son los problemas más comunes en su departamento y puesto de trabajo, debido a la falta de capacitación?

21. Considera que algunos de los colaboradores de la empresa no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo?

Si No Porque? _____

22. Considera que la capacitación del personal de la empresa ha tenido los resultados esperados en el desempeño de su trabajo: Si No

Explique: _____

23. Usted como jefe que le propondría a la empresa para poder capacitar al personal, sin invertir en el factor económico?

¡¡¡¡Gracias por su colaboración!!!!



Universidad San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Trabajo de investigación
 Tesis de grado



Boleta de encuesta dirigida al personal de ventas de la empresa

Tienda: _____ Fecha: ____/____/____.

Objetivo: Recolectar información sobre el proceso de capacitación que se realiza en la empresa comercializadora de artículos para el hogar y ferretería actualmente.
Instrucciones: Responda según su criterio las interrogantes que se le presentan a continuación, sus respuestas son confidenciales y tienen por objeto conocer su importante opinión en el proceso de esta investigación.

1. Cuanto tiempo tiene de laborar en la empresa?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

2. Qué grado académico posee?

- Primaria
- Básicos
- Diversificado
- Universitario
- Otros Explique? _____

3. Durante el tiempo que tiene de trabajar en la empresa, ha recibido algún curso de capacitación?

- Si
 No

4. Que cursos de capacitación ha recibido?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5. Considera que es importante la capacitación para el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo?

- Si No

6. Considera que la capacitación recibida en la empresa es adecuada a sus funciones en su puesto de trabajo? Si No

Por qué? _____

7. Le brinda beneficios la capacitación en su puesto de trabajo?

Si No

8. Cuáles son los problemas más comunes en su departamento y puesto de trabajo, debido a la falta de capacitación?

9. Como colaborador de la empresa siente la necesidad de recibir capacitación?

Si No Porque? _____

10. Como califica la capacitación que ha recibido en la empresa?

1. Deficiente	<input type="checkbox"/>	3. Buena	<input type="checkbox"/>
2. Puede mejorar	<input type="checkbox"/>	4. Excelente	<input type="checkbox"/>

¡¡¡¡Gracias por su colaboración!!!!