

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



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
BASADO EN ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE
VENTAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ARTÍCULOS
FERRETEROS Y DE CONSTRUCCIÓN AL DETALLE.



LIC. LUIS ARMANDO RAMOS HERNÁNDEZ
GUATEMALA, 04 DE OCTUBRE 2020.

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



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
BASADO EN ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA
DE VENTAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ARTÍCULOS
FERRETEROS Y DE CONSTRUCCIÓN AL DETALLE.

**BASE NORMATIVA: “GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL
PLAN DE TRABAJO E INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN MAESTRÍA EN ARTES.”**

ASESOR: LIC. MSc. JUAN CARLOS LEMUS
AUTOR: LIC. LUIS ARMANDO RAMOS HERNÁNDEZ
GUATEMALA, 04 DE OCTUBRE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN.**

Coordinador:	Dr. Alfredo Paz Subillaga
Evaluador:	Msc. Maria Elena Rocha
Evaluador:	Msc. Lisbeth Morales



ACTA/EP No. 1576

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-010-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 29 de Septiembre de 2020, a las 19:30 - 20:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Luis Armando Ramos Hernández, carné No.200612481 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "Propuesta de un programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo, para el fortalecimiento del sistema de procesos operativos del área de ventas en una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros y de construcción al detalle"dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue Aprobado con una nota promedio de 80 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Quitar la frase del título "basado en rotación de puestos de trabajo". Y dejar el resto
Revisar conclusiones y recomendaciones. Revisar ortografía y mecanografía de la investigación completa. Revisar sus conclusiones y sus recomendaciones pues adolecen de profundidad. Mejorar el léxico técnico de su documento. Incluir el tema de entrenamiento en su Marco Teórico.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintinueve días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Dr. Alfredo Paz
Coordinador

Msc. María Elena Rocha
Evaluador

Msc. Lisbeth Morales
Evaluador

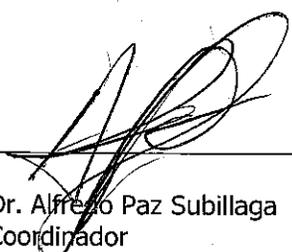
Lic. Luis Armando Ramos Hernández
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Luis Armando Ramos Hernández** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 05 de octubre de 2020.

(f)



Dr. Alfredo Paz Subillaga
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A mi madre Rosa Amalia Hernández Prado, por su amor, comprensión, apoyo, paciencia y acompañamiento durante todas las etapas de mi vida.
- A mi esposa Rubí Massiel Quijivix Rojas, por su apoyo, amistad y amor incondicional.
- A mis hijos Oliver Damián y Luna Amaité, por mostrarme el amor verdadero y ser el motor de mi vida.
- A mis hermanos Werner Alexander y Marvin Geovanny, Ramos Hernández.
- A mis sobrinos Porque siempre los llevo conmigo.
- A mis cuñadas Por el apoyo que en alguna etapa representaron.
- A Novex, S.A. Por creer en mí y ser mi segunda familia.
- A Universidad de San Carlos de Guatemala
- A mi asesor MSc. Juan Carlos Lemus, por todo su apoyo y profesionalismo.
- A mis maestros Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, por sus enseñanzas.
- A mis amigos En especial: Licda. Zury Villatoro, Licda. Heady Ordoñez, Licda. Alejandra Carreto, Licda. Grecia Lima, Licda. Kennia Vásquez, Licda. Maritza López, Lic. Fernando López y mi eterno cariño a Julio Yutaka (Q.E.P.D)
- A mis compañeros Carolina, Velilyn, Francisco, Carlos y Clovis.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Organización	7
2.2 La administración	8
2.3 Sistemas de administración de recursos humanos.....	8
2.4 Capacitación y desarrollo estratégico	9
2.4.1 Factores que influyen en la capacitación y desarrollo.....	11
2.4.2 Proceso de capacitación.....	13
2.4.3 Diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo.....	14
2.4.4 Establecimiento de objetivos de capacitación y desarrollo	18
2.4.5 Selección de métodos y sistemas de implementación	18
2.4.6 Implantación del programa de capacitación y desarrollo	20
2.4.7 Evaluación del programa de capacitación y desarrollo	21
2.5 Entrenamiento	23
2.6 Rotación de puestos de trabajo.....	26
2.6.1 La rotación de puestos y el aprendizaje	28
2.6.2 La rotación y la productividad	28
2.6.3 Motivos para la rotación de puestos de trabajo.....	29
2.6.4 Beneficios de la rotación de puestos de trabajo.....	30
2.6.5 Desventajas de la rotación de puestos de trabajo.....	31
3. METODOLOGÍA	33
3.1 Definición del problema	33
3.1.1 Delimitación del problema	35
3.2 Objetivos.....	36
3.2.1 Objetivo general.....	36
3.2.2 Objetivos específicos	36
3.3 Método, técnicas e instrumentos	37

3.3.1 Método	37
3.3.2 Técnicas	37
3.3.3 Instrumentos	39
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Presentación y análisis de resultados	40
4.1.1 Determinación de necesidades específicas de capacitación	40
4.1.2 Establecimiento de objetivos específicos	55
4.1.3 Selección del método de capacitación e implementación.....	57
4.1.3 Implantación del programa de capacitación	57
4.1.4 Evaluación del programa de capacitación.	59
4.2 Discusión de resultados.....	64
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	74
E-GRAFÍA.....	76
ANEXOS	77
ÍNDICE DE CUADROS	106
ÍNDICE DE GRÁFICAS	106

RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa guatemalteca que se dedica a la venta de artículos ferreteros y de construcción al detalle, el negocio se divide en tres áreas específicas: ventas, administración y centro distribuidor; el área de ventas está compuesta por sucursales y estas por departamentos. Actualmente no existe un programa de capacitación enfocado en el fortalecimiento del sistema de procesos operativos que se desarrollan en el área de ventas y esto repercute en el servicio al cliente que se brinda en las sucursales y a través de sus distintos canales de distribución, también afecta en los resultados que se obtienen durante las evaluaciones realizadas por parte de los departamentos de auditoría de inventarios y procesos operativos, en donde se determina la adecuada administración del inventario físico de mercadería para la venta y los procesos que se generan a través de las ventas que se realizan.

El presente trabajo de graduación se inició con una revisión bibliográfica que permitió identificar las fases necesarias para abordar la problemática: determinación de necesidades específicas de capacitación, establecimiento de objetivos específicos, selección del método y sistema de implementación, implantación y evaluación. Durante el diagnóstico se utilizó el método participativo en donde se buscó alcanzar un consenso entre el equipo gerencial de las sucursales y los puestos que ellos consideran como las personas idóneas para recibir capacitación, con el fin de establecer un acuerdo acerca de las necesidades de capacitación existentes.

Todos los departamentos del área de ventas cuentan con procesos operativos claramente definidos y relacionados entre sí, en calidad complementaria, por dependencia, por las personas involucradas en su ejecución o por la forma en que afectan el inventario de mercadería para la venta y conforme a los resultados obtenidos, se logra establecer que el equipo de trabajo no posee los conocimientos necesarios para ejecutar esos procesos aun cuando el 100% del equipo de gerentes considera que la adecuada ejecución de procesos operativos influye en la calidad del servicio al cliente que se brinda en la sucursal que administra.

INTRODUCCIÓN

Los clientes demandan continuamente mayor calidad, costos más bajos y tiempos de respuesta más cortos, por tal razón, las empresas deben esforzarse por mejorar constantemente el desempeño de sus trabajadores a través de la ejecución de los procesos operativos, el conocimiento que tengan acerca de la tecnología que los rodea y la evolución constante que muestra el giro del negocio en el que se desempeñan, esto garantizará excelencia en el funcionamiento organizacional.

La capacitación constituye la parte central del esfuerzo continuo de las empresas, diseñado para mejorar las destrezas de los trabajadores y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los trabajadores de nuevo ingreso y a los que no son de nuevo ingreso, los conocimientos y habilidades necesarias para desenvolverse de manera adecuada dentro de sus puestos de trabajo y en todo lo que se relacione a ellos.

Capacitar al personal es prepararlos para mantenerse al ritmo de la organización en la medida que esta vaya evolucionando y creciendo, además, la capacitación cuenta con el potencial de alinear a los trabajadores de las empresas hacia las estrategias corporativas, brinda satisfacción a los trabajadores, es muestra del crecimiento organizacional, promueve la entrega satisfactoria de resultados y mejora el servicio al cliente, son solo algunos de los beneficios de la capacitación.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo proponer un programa de capacitación y entrenamiento basado en rotación de puestos de trabajo, para el fortalecimiento del sistema de procesos operativos, como respuesta a la íntima relación que existe entre la adecuada ejecución de procesos operativos y la calidad del servicio que se brinda en cada una de las sucursales del negocio y en los distintos canales de distribución con los que se cuenta y por la carencia actual de un programa de capacitación que se encargue de fortalecer los procesos operativos que a diario se realizan en el área de ventas y que se relacionan entre sí.

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con la capacitación y la forma como distintos autores nacionales e internacionales han abordado el tema central del presente trabajo de graduación, además cuenta con una descripción general del mercado en el cual se desarrolla el giro del negocio de la empresa sujeta de estudio.

El segundo capítulo contiene el marco teórico en el que se presentan los fundamentos teóricos, concepciones, enfoques de capacitación y sus distintas etapas, las cuales tendrán variaciones de acuerdo con el autor que aborde el tema, las etapas seleccionadas para el desarrollo del presente trabajo de graduación contiene: detección de necesidades de capacitación, establecimiento de objetivos, elección del método y sistema de implementación, implantación y evaluación.

En el tercer capítulo se presenta la metodología del trabajo de graduación, que incluye los objetivos del trabajo, la definición y delimitación del problema, unidad de análisis, delimitación geográfica, temporal, métodos, técnicas e instrumentos; los instrumentos que se utilizaron para recabar información se encuentran en la sección de anexos.

En el cuarto capítulo se hace la discusión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos para cada una de las diferentes fases para la creación del programa de capacitación basado en la rotación de puestos de trabajo.

Las conclusiones proporcionan una síntesis de los principales resultados obtenidos en concordancia con los objetivos específicos del trabajo, mientras las recomendaciones se realizarán hacia la organización objeto de estudio, estudiantes y futuros investigadores del tema.

La bibliografía muestra el listado de los textos y sitios que se utilizaron de consulta para la creación del presente trabajo, cuyo orden se muestra alfabéticamente y en forma ascendente, los anexos mostrarán los instrumentos que fueron utilizados para recabar información necesaria para la creación del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

La venta al detalle o “retail”, es un término que se utiliza para referirse a los negocios que se dedican a la comercialización minorista de productos o servicios; es la venta desarrollada entre la empresa comercial y el cliente final. La característica principal de los negocios dedicados a ese rubro de negocio se basa en la atención personalizada que se brinda a los clientes que los visitan y en las relaciones personalizadas que se generan, los nuevos canales de venta, las modernas tecnologías y la realidad que propone un consumidor diferente, son algunos de los desafíos que enfrentan las empresas de comercialización al detalle.

Dentro de los principales sectores que optan por una comercialización basada en la atención al detalle se encuentran: deportes, libros, ópticas, perfumerías, ferreterías, supermercados, farmacias, etc. Y a su vez optan por la utilización de formatos claramente definidos en la economía nacional, tiendas de descuento, de conveniencia, súper tiendas, hiper tiendas y clubes de membresía, son algunos de los modelos utilizados dentro de la venta al detalle en Guatemala.

En Guatemala el sector de la construcción se encuentra representado por la Cámara Guatemalteca de la Construcción, y está integrada por las empresas constructoras, fabricantes, proveedoras, consultoras, financieras, y de servicios vinculados al sector construcción como la venta de artículos de índole ferretero como: herramientas manuales y eléctricas, pintura, material eléctrico en general, plomería, loza sanitaria, tornillos, etc.

De acuerdo con CentralAmericaData (2020) “En la región centroamericana operan cerca de 4 mil establecimientos de venta al por menor de productos de ferretería, concentrándose el 45% en Guatemala y Costa Rica, con el 20% y 25% respectivamente”. En Guatemala se aprecia una mayor diversidad de marcas que en los demás países, y por ende, una menor concentración a nivel nacional, contabilizándose alrededor de 800 ferreterías, dentro de las cuales se encuentra incluida la unidad objeto de estudio que a la fecha cuenta con cinco puntos de venta

bajo el formato de super tienda, un área administrativa y un centro distribuidor que se encarga de suministrar la mercadería que las tiendas pondrán a disposición de sus clientes.

La organización inició operaciones en Guatemala en el año 2001 con la inauguración de su primera sucursal ubicada en Boulevard Los Próceres, el giro del negocio se centra en la venta al detalle de artículos ferreteros y de construcción para la remodelación, mantenimiento y decoración de hogares y oficinas. La empresa se caracteriza por la amplia variedad de productos ferreteros con la calidad, surtido y relación de costo beneficio. Asimismo, se diferencia por la asesoría profesional personalizada que su equipo de sala de ventas ofrece a los clientes que los visitan, brindando una experiencia agradable de compra en un ambiente seguro.

Actualmente la empresa cuenta con departamentos claramente identificados y categorizados por especialidad: herramientas manuales y herramientas eléctricas, construcción, pintura, plomería, bombas y calentadores, eléctricos, iluminación, ferretería, tornillería, hogar, baños, autos, jardinería, organización, mascotas y enmarcado. La variedad de marcas y productos que ofrece los ha diferenciado e impulsado para lograr el posicionamiento que esperan en el mercado nacional y a través de eso lograr el alcance de su visión organizacional: ser la opción número uno en la mente de sus clientes.

Medina (2013) "Diseño del plan de capacitación con base al modelo de retorno de inversión, para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional", Ecuador, previo a la obtención del grado académico de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Facultad de Psicología. El problema de investigación aborda la necesidad de capacitación del personal que trabaja en la planta central del Ministerio Nacional de Defensa, el objetivo es diseñar un plan de capacitación para el personal que labora en la planta central del Ministerio Nacional de Defensa, con base al modelo de retorno a la inversión a través de una metodología compuesta por cinco etapas de acuerdo a cada una de las fases de la investigación: etapa de inicio formal, información general, responsables de la unidad administrativa, responsables de segunda línea, etapa final. Los resultados permitieron concluir que

existían necesidades de capacitación en cada unidad administrativa y por persona que conforman la unidad de análisis así como su pertinencia y por tanto se recomendó aplicar las evaluaciones correspondientes a cada evento de la capacitación programada, velar por el cumplimiento de los planes de acción para la transferencia de conocimientos así como calificar el nivel de impacto ROI a través del adecuado seguimiento para la verificación de la importancia para ser considerado una inversión.

Ríos (2012) “Programas de capacitación y su incidencia en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango”, Guatemala, previo a la obtención del título de Maestra en Administración de Recursos Humanos. La investigación se aborda desde la necesidad de reforzar las características que el personal de la empresa debe poseer de acuerdo con el perfil del puesto y que se relacionan con: compromiso, determinación, paciencia, entusiasmos, honradez, cuyo cumplimiento, permitirá de cumplir con el objetivo principal de la institución que se relaciona con la satisfacción de sus clientes, el objetivo de investigación es determinar la incidencia de los programas de capacitación en la satisfacción del servicio de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango. La metodología se basa en investigación no experimental, de subtipo correlacional causal que permitirá establecer la relación de variables en un tiempo determinado, durante el desarrollo se realizó trabajo de campo mediante un censo de personal de la empresa así como la percepción de los clientes que visitan el negocio, los resultados de la investigación lograron concluir que la empresa sujeta de estudio no utiliza programas de capacitación como herramienta para influir en el servicio al cliente que brinda su equipo de trabajo así como también se concluyó a través de la opinión de los encuestados que, mientras mejor preparados se encuentre el recurso humano de la empresa, mejores serán los resultados que se pueden obtener, por tal razón se recomendó la implementación de programas de capacitación para el personal como apoyo al servicio al cliente que proporcionan para guiar a la organización hacia los resultados que se querían obtener.

Monterroso (2006) "Programa de capacitación dirigido a supervisores de ventas y vendedores como herramienta para los logros de la empresa de servicios Total, S.A." Guatemala, previo a optar al título de Maestro en Administración de Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. La necesidad de la investigación se centra en la identificación de qué habilidades, conocimientos y destrezas serán necesarias para superar las deficiencias que mostraba el personal de la empresa Total, S.A. y el que decidía retirarse de la empresa, el objetivo fue la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación que acortará la brecha entre lo que las persona tenían y lo que se esperaba de ellas, lo que necesitaba o requería la empresa. La metodología para el desarrollo del trabajo de investigación se realizó con base al método descriptivo, a través de observación y análisis del entorno de la empresa en estudio, los datos que se obtuvieron fueron a través de la aplicación de instrumentos, los resultados de la investigación lograron concluir que la capacitación proporcionada por la empresa Total, S.A., se ha realizado sin efectuar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, lo que incidió negativamente en el negocio por no responder a las necesidades y no establecer las debilidades reales que impedían el desempeño efectivo de las funciones y como consecuencia en lugar de ser una inversión se convirtió en un gasto que no cumplió con los objetivos y por tal razón se recomendó la elaboración de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con el propósito de conocer los aspectos específicos sus prioridades y profundidades previo cualquier capacitación así como el involucramiento de características personales y laborales dentro de éstas.

Hernández (2006) "Creación de un programa de capacitación dirigido al personal de la unidad de construcción de edificios del Estado -UCEE-", Guatemala, previo a la obtención del título de Maestro en Administración de Recursos Humanos por la Universidad de San Carlos de Guatemala. El problema se abordó debido a las necesidades derivadas por los cambios ocasionados tras la supresión de la Dirección General de Obras Públicas y el desequilibrio que representaba para todo el sistema de la Unidad de Construcción de Edificios del Estado en donde se incluía el subsistema de recursos humanos. El objetivo se centró en la creación de un

programa de capacitación dirigido a la unidad antes mencionada y la metodología utilizada fue de tipo combinado en donde se integró el método participativo y prescriptivo de forma simultánea a fin de conseguir información real y objetiva, los resultados determinaron que de un total de 51 ocupantes de puestos de trabajo, el 55% requería actividades de capacitación enfocadas en el reforzamiento de conocimientos, el 41% necesitaba reforzar el conocimiento para el manejo de equipos, máquinas y herramientas mientras que el 4% restante solicitaba capacitación para el desarrollo personal y por tanto se recomendó actualizar el diagnóstico de necesidades de capacitación anualmente o cuando se den cambios sustantivos en las funciones de la institución por el efecto que eso causa en los puestos de trabajo, así como la participación de los jefes de departamento y subalternos para la realización de las actividades de capacitación a fin de mantenerse involucrados y comprometidos con la ejecución del programa de capacitación.

Martínez (2001) "Capacitación del personal para empresas del nuevo milenio", México, previo a optar al título de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales por la Universidad Autónoma de Nuevo León. El problema se aborda desde la necesidad estandarización de conocimientos para optimización de recursos humanos y de producción para mantener el nivel competitivo a nivel nacional e internacional, el objetivo era desarrollar un modelo de capacitación en los nuevos sistemas y equipos para la estandarización del personal calificado de una empresa de la localidad. La metodología para el desarrollo del programa de capacitación se basó en la elaboración y aplicación de encuestas, valuación de puestos en la empresa, presentación de la información obtenida, determinación de las necesidades del caso y desarrollo del programa de capacitación, el resultado fue la creación de un programa de capacitación basado en la modernización de sistemas y equipos, también pudo concluirse que en la elaboración de evaluación y descripción del puesto se desarrolló resistencia al cambio de acuerdo a otras encuestas elaboradas anteriormente en la empresa debido a que la capacitación se desarrolló en una forma irregular por la situación económica, la empresa ha dado pasos pero no ha concretado para el seguimiento

en donde la empresa dio pasos pero no logró concretarlo para el seguimiento y por tal razón se recomendó llevar un sistema de procedimientos administrativos de los recursos humanos para los empleados y obreros respecto a la capacitación y motivación así como mantener un programa de capacitación anual para una mayor productividad.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Organización

La organización se relaciona con el conjunto de bienes que se ponen a disposición para la consecución de un objetivo común de un grupo de personas que son atraídas por un mismo fin, de acuerdo con Velásquez (2007), el concepto de organización se refiere: “al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” (p. 6).

Con el paso del tiempo las definiciones de organización han ido variando a partir de los cambios que el entorno ha experimentado y el término de recursos cada vez se convierte en algo más amplio, en el nuevo siglo se han agregado a la definición de organización elementos como tecnología, información y conocimiento.

Respecto al conocimiento, Arias (2007) realiza un ensayo y muestra la importancia de la gestión del conocimiento para las empresas, identificando al ser humano como el único medio generador de conocimiento y no en sí, las organizaciones por sí solas, además cita a Yogesh Malhotra para definir la gestión del conocimiento como: “el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información mediante las capacidades de las tecnologías de información y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos” (p.8).

Toda organización cuya misión sea la de adoptar una filosofía orientada en la gestión del conocimiento, deberá establecer políticas empresariales que permitan el desarrollo cognitivo de todos los miembros del equipo en todo nivel, el éxito de las empresas del nuevo siglo radica en la administración que estas tengan del potencial de las personas que las conforman y la forma como cada individuo puede multiplicar el conocimiento que posee en beneficio de las metas fijadas para la organización por la alta gerencia.

2.2 La administración

A lo largo de su vida los seres humanos se ven en la necesidad de pertenecer a alguna organización en dónde puedan sentirse parte del entorno, instituciones deportivas, religiosas, etc. Todas las organizaciones, formales o informales, están compuestas por personas reunidas por el beneficio de trabajar juntas en beneficio de una meta u objetivo común.

La administración es una especialidad que trata de cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones y que se encarga de crear mediante su ejecución, el futuro deseable para la empresa a través del adecuado aprovechamiento de los activos disponibles entre los que se encuentran sus recursos humanos.

Recursos humanos es una disciplina perteneciente a las ciencias de la administración y su estudio, así como el perfeccionamiento no solamente tendría que ser tarea de los profesionales de la rama, sino de todos aquellos que se encuentren interesados en ser competitivos en un mundo globalizado y que pretendan mantenerse siempre competitivos en el mercado que eligieron desenvolverse, según lo afirma Alles (2012):

Una persona puede ser dueño, jefe o colaborador, manejar su propio negocio o formar parte de una gran multinacional; en cualquier circunstancia tiene relación con otras personas, en alguno de los roles mencionados o en otro, y, desde su mirada, personal e individual, los recursos humanos lo involucran. (p.27) .

2.3 Sistemas de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos debe ser un proceso permanente de actividades que garanticen la provisión de personas para los puestos adecuados y que cuenten con el conocimiento suficiente para esos puestos, al tratarse de un proceso, se encuentra compuesto por diversas actividades.

La administración de los recursos humanos se desarrolla a través de un sistema integrado que de acuerdo con Mondy (2010) se encuentra compuesto por las

siguientes actividades: “dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y relaciones laborales con los empleados” (p.5).

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, su carácter dinámico y por su potencial de desarrollo los convierte en el foco perfecto para invertir en desarrollo y de acuerdo con Chiavenato (2000): “Los procesos de desarrollo de personas incluyen actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional” (p.548).

Idalberto Chiavenato cuando aborda el tema de desarrollo en su libro: Administración de Recursos Humanos, enfatiza la importancia de educación profesional y da una perspectiva de formación al proceso de desarrollo de las personas, el mismo autor en su libro de Gestión de Talento Humano lo denomina desarrollo de personas y es la misma referencia que utiliza R. Wayne Mondy en su libro Administración de Recursos Humanos; en todos los casos, el proceso de desarrollo se compone de fases específicas: diagnóstico de necesidades, diseño del programa, ejecución del programa y evaluación.

Educación es el término utilizado para referirse a todas aquellas influencias que reciben los seres humanos durante su proceso de adaptación a la vida cotidiana y a través de las cuales se adhiere a las normas sociales, morales, culturales y profesionales. De acuerdo a Chiavenato (2000): “la educación profesional puede dividirse en: formación profesional, desarrollo profesional y entrenamiento” (p.549).

Las organizaciones se encuentran siempre en búsqueda de la excelencia competitiva y posicionamiento en el mercado en el que se desarrollan, la capacitación desarrollada de manera ordenada y técnica, dotará del conocimiento necesario a su talento para el alcance del éxito organizacional.

2.4 Capacitación y desarrollo estratégico

La capacitación se encuentra relacionada con la dotación adecuada de conocimiento al personal de una organización para el óptimo desarrollo de sus funciones y de acuerdo con Mondy (2010):

La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (p.198)

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación tiene como objetivo, proporcionar a los trabajadores la información y el conocimiento necesario para desarrollar sus trabajos actuales de manera adecuada y si es visto bajo ese punto de vista, se puede entender como algo a corto plazo e inmediato, el desarrollo se enfoca en un aprendizaje más allá del trabajo actual es visto como un proceso a largo plazo, la capacitación y el desarrollo de las personas se convierte en una necesidad estratégica, cuando a través de su puesta práctica son capaces de alinear a los colaboradores a las estrategias del negocio y enfocarlos en rendimiento de alto desempeño y calidad que permitan motivación y satisfacción, para que se vea reflejado en el servicio al cliente que puedan brindar.

El mejoramiento en el desempeño de las personas sería de manera general el objetivo principal de la capacitación y debería ser en sí misma una meta estratégica para las empresas. Una organización que se preocupa por mantenerse dentro de un proceso continuo de aprendizaje es una institución que reconoce que el éxito de sus negocios recae de manera determinante en las decisiones de las personas que la representan y por tal motivo, mientras mejor preparados se encuentren, mejores resultados se obtendrán de las decisiones que tomen.

En muchas ocasiones la capacitación puede ser identificada como una fuga de capital de trabajo, que, al invertirse de manera diferente, el rendimiento se vea traducido en términos financieros, de acuerdo con Mondy (2010):

En la actualidad los programas de capacitación se reconocen como una forma de reforzar la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de las asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo, todo lo cual se refleja, en última instancia, en el renglón de utilidades.(p.199)

Por lo antes expuesto, lejos de considerar la capacitación de personal como una fuga de capital, debe entenderse como una inversión a corto, mediano o largo plazo que trabajada de manera estructurada, puede tener un efecto multiplicador en los demás miembros del equipo en una organización.

2.4.1 Factores que influyen en la capacitación y desarrollo

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo de las personas, para Chiavenato (2009) los principales son: “apoyo de la alta gerencia, el compromiso de los especialistas y generalistas, los avances tecnológicos, la complejidad de la organización, los principios del aprendizaje y otros procesos de la administración de personal” (p.373).

Mondy (2010) establece que dentro de los factores que influye en la capacitación y desarrollo se encuentran: “apoyo de la administración, avances tecnológicos, complejidad del mundo, estilos de aprendizaje y otras funciones de recursos humanos” (p.200). El primer autor destaca seis factores mientras que el segundo hace énfasis en cinco factores.

El apoyo que la alta gerencia en las organizaciones pueda brindar a los programas de capacitación y desarrollo determinará su éxito y tal vez represente el factor más importante en cualquier sistema de implementación de capacitación y desarrollo, sin el apoyo de la alta gerencia es casi un hecho que cualquier programa fracasara, el apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los

ejecutivos en los programas de capacitación. también es importante que todos los directivos jueguen un papel activo dentro del proceso.

El compromiso de los especialistas se ve evidenciado cuando todos los gerentes, especialistas en administración de recursos y gerencias de línea se involucran de manera activa en el desarrollo de los programas de capacitación, la responsabilidad recae en ellos, el éxito o fracaso de cualquier programa se verá estrechamente relacionado con la participación de sus miembros desde la escala jerárquica más alta hasta la más baja.

De acuerdo con Chiavenato (2009): "ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información"(p.373). La expansión y evolución constante de la tecnología representa una de las principales herramientas cuando se trata de capacitar, la posibilidad de formar personal sin la necesidad de estar todos dentro de la misma sala, compartir el contenido a desarrollar antes de iniciar con el curso o incluso la inscripción al programa de manera remota, son solo algunas de las facilidades que los avances tecnológicos ponen a disposición de cualquier iniciativa de desarrollo.

Mondy (2010) establece:

El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización. Ya terminó la época en la que una empresa simplemente competía contra otras organizaciones en Estados Unidos. En todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.
(p.200)

Lo mismo ocurre con las organizaciones, la complejidad de las organizaciones radica en la falta de claridad de la filosofía empresarial, objetivos organizacionales al alcance de pocos y sistemas de comunicación que interfieren con la fluida interacción entre la alta gerencia y las demás áreas de la empresa.

Los estilos de aprendizaje o principios de aprendizaje, se encuentran ligados a la forma como las personas perciben y administran los conocimientos adquiridos, hay personas que aprenden a través de la escucha activa, otros que necesitan hacer para aprender y la práctica les facilita el proceso, este factor debe ser tomado en cuenta antes de dar inicio a cualquier programa para poder obtener los resultados que se esperan y la inversión en tiempo y dinero sean aprovechados de manera optima.

El momento idóneo para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil y así lo explica Mondy (2010): “La capacitación justo a tiempo (capacitación solicitada) es aquella que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite” (p.200).

Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración, el éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo de personal. Dentro de las funciones que desarrolla el departamento de recursos humanos se encuentran aquellas relacionadas con: planificación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, ascensos y despidos. Los procesos de recursos humanos deben estar orientados al cumplimiento de la estrategia y objetivos organizacionales.

2.4.2 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación se encuentra compuesto por una serie de etapas que de acuerdo con el autor que aborde el tema se plantea en ocasiones de manera diferente pero cuyo objetivo sigue siendo el mismo: preparar y desarrollar personas. De acuerdo con el autor que aborde el tema de capacitación, cada uno aborda de manera diferente los distintos niveles de análisis para la formulación de un programa orientado a capacitar. Según Sánchez (2010) los pasos para elaborar un programa de capacitación son: “detección de necesidades, clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación, definición de objetivos, elaboración del programa, ejecución y evaluación de resultados” (parr. 2).

El proceso de capacitación y desarrollo, se compone por una serie de pasos tal como lo describe Mondy (2010): “determinar necesidades específicas de C y D, establecer objetivos específicos de C y D, seleccionar métodos de C y D y sistemas de implementación, implantar programas de C y D, evaluar programas de C y D” (p.201).

Chiavenato (2009) se basa en un proceso de cuatro etapas: “diagnóstico, diseño, implantación y evaluación” (p.376). La lista de actividades varía de acuerdo con el autor que las aborde, aunque el objetivo siga siendo el mismo: capacitar y desarrollar al personal de la empresa.

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación, se utilizó la lista sugerida por Mondy (2010), por considerarse necesario poder jerarquizar las necesidades existentes dentro del personal, así como establecer objetivos específicos durante el programa de capacitación y desarrollo, pero también se complementará con los distintos puntos de vista de otros autores así como por la opinión de acuerdo a la experiencia del autor del documento.

El proceso de capacitación al igual que el mundo exterior, se encuentra en constante evolución, la nueva era del conocimiento se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias que permitan garantizar la supervivencia y la competitividad de las organizaciones, en todo lo relacionado con las personas y el proceso de capacitación, no basta con reponer el valor, sino que es necesario agregarlo.

2.4.3 Diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo

Capacitar solo por capacitar sobre cualquier tema no cumple ninguna función específica si es que esta actividad no se encuentra dentro de las necesidades reales que tiene el personal en las empresas, esto aplica también para las capacitaciones impartidas por proveedores de producto, hacer participar al equipo de trabajo en una capacitación, solamente porque se tiene el espacio, no significa que sea en beneficio de los colaboradores y de la organización, sino muchas veces sucede, al contrario.

La determinación de las necesidades específicas de capacitación es el primer paso del proceso, de acuerdo con lo establecido por Mondy (2010) “En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas” (p.201).

En la fase de diagnóstico es necesario tomar en cuenta aspectos como: objetivos de la organización, competencias necesarias de acuerdo con el puesto de trabajo, la existencia o no de problemas en las líneas de producción y cualquier aspecto que pueda estar interfiriendo en los resultados deseados, problemas de personal y los resultados de la evaluación de desempeño.

Las necesidades de capacitación y desarrollo no siempre son fáciles de determinar a simple vista, no todos las conocen incluyendo al personal que lo necesita, es por ello que para poder determinar las necesidades de las instituciones en cuanto a capacitación del talento humano, es necesario un trabajo que va muy relacionado a la aplicación del método científico de investigación en su fase de recolección de datos: observación, evaluación y análisis información o cualquier dato que pueda servir para determinar cuál es el estado actual de la institución incluyendo resultados de auditorías pasadas y reportes de cumplimiento.

Según lo establece Chiavenato (2000): “La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis: nivel de análisis de toda la organización, nivel de análisis de los recursos humanos y nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”(p. 390).

La clasificación anterior coincide con la propuesta por Mondy (2010) quien destaca el contenido de cada uno de los niveles:

- Análisis organizacional: Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.

- Análisis de tareas: El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- Análisis de las personas: La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel (p.202).

Las necesidades de capacitación pueden ser determinadas por diversos métodos o técnicas con el fin de proporcionar fuentes de información, que constituyen señales básicas respecto a las áreas, puestos y personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales puede encontrarse o no necesidades de capacitación.

Las técnicas o métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación, pueden ir desde una simple pregunta (escrita u oral) hasta un complejo diseño de investigación. De acuerdo con las posibilidades y recursos con que se cuente se pueden escoger los métodos o técnicas a utilizar. Dentro de los métodos más comunes de acuerdo con Rodríguez Solís (2002) se encuentran:

- a) Método reactivo: consiste en realizar un sondeo inicial, un estudio superficial en donde se observan algunos síntomas; en otras palabras es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo alguno, es rápido de aplicar para obtener información de forma inmediata, es sencillo de procesar y por lo tanto con un alto índice de riesgo en la toma de decisiones.
- b) Método de frecuencias: consiste en realizar un sondeo más profundo basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos (no deja de ser superficial aunque un poco más preciso), capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar y sencillo de procesar, con un mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

- c) Método comparativo: consiste en obtener información muy precisa donde se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las características a satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación y su procesamiento es difícil, tiene un alto índice de certeza para la toma de decisiones.
- d) Método prescriptivo: consiste en elaborar un diagnóstico de manera centralizada por los analistas del área de capacitación, mediante la aplicación directa de instrumentos a las personas indicadas o capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta su área de trabajo. Requiere la revisión documental de la descripción de puestos, análisis de estadísticas y de la observación directa del puesto de trabajo. No tiene costo alguno, es un lento en su aplicación y poco sencillo de procesar; tiene un índice alto de certeza en la toma de decisiones.
- e) Método participativo: consiste en realizar un consenso entre los jefes y los subordinados (de los niveles de mando hasta los niveles de enlace y operativo) de las necesidades de capacitación que requieren. Los responsables del área de capacitación fungen como facilitador o coordinador del proceso. Se requiere del análisis de las descripciones de puestos, de los resultados de la evaluación del desempeño, de los indicadores de productividad, etc. No tiene costo alguno y es sencillo de procesar.(p.89-90)

De acuerdo con Rodríguez Solís (2002), además de los métodos antes enunciados, son varias las técnicas que se pueden emplear para el diagnóstico de necesidades de capacitación, las más utilizadas son: “la entrevista, el corrillo, la tormenta de ideas, conversaciones informales, el inventario de habilidades, el inventario de recursos humanos, la encuesta, la observación y análisis de tareas, las juntas de trabajo, pruebas de desempeño, comités, entre otras”. (p.80)

La entrevista, es una conversación que tiene como objetivo un continuo intercambio de informaciones. Consiste en obtener información sobre los elementos relativos al trabajo que se pretende analizar, por medio de contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo, con sus jefes directos o con ambos.

La observación, “se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y se recomienda tomar datos por escrito. Permite recabar información de manera directa y tiene como objeto estudiar y prestar atención a la forma como se realiza el trabajo (para ello se debe contar con una guía de observación o lista de verificación)” (Rodríguez Solís, 2002, p. 82).

La encuesta, es una técnica un poco costosa que sirve para indagar datos a un número considerable de trabajadores por medio de un cuestionario. Para su elaboración se requiere:

Precisar el puesto del que se desea obtener información, determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (supervisores, jefes, etc.), precisar la información que se desea obtener, redactar las preguntas necesarias para obtener la información deseada, precisar la forma en que se deben ser contestadas las preguntas, redactar las instrucciones en forma clara y precisa, recopilar los resultados una vez aplicados los cuestionarios. (Rodríguez Solís, 2002, p.84)

2.4.4 Establecimiento de objetivos de capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible. Con los objetivos claramente identificados, los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz a través de la evaluación.

El establecimiento de los objetivos de capacitación estará estrechamente ligado con la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, pues, de acuerdo con su realización se establecerán los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del programa de capacitación.

2.4.5 Selección de métodos y sistemas de implementación

Un método es un modo, manera o forma de realizar algo de manera sistemática, organizada y estructurada. Un método es el conjunto de tareas para desarrollar una actividad. En algunos casos se entiende también como la forma habitual de realizar algo por una persona basada en la experiencia, costumbre y preferencias personales.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación de la organización, el departamento de recursos humanos debe iniciar las actividades de capacitación correspondientes. Para esto, se cuenta con una serie de posibilidades para poder llevar a cabo dicho proceso.

En ese sentido, Mondy (2010) hace referencia a las formas más comunes para poder capacitar: “pueden existir capacitaciones dentro del trabajo y fuera del trabajo” (p.430). En la primera clasificación pueden darse la rotación de puestos de trabajo, internados intensivos en la organización o procesos donde cada colaborador sujeto de capacitación sea acompañado por uno de mayor experiencia y así logre adquirir nuevos conocimientos a través de la ejecución de nuevas funciones.

En la segunda clasificación se encuentran todas aquellas capacitaciones que se reciban fuera de las instalaciones de la empresa, aunque estas ya necesitan de ciertos aspectos a cumplir para que en realidad se cumpla con el deseo de la empresa, por ejemplo, se debe tomar en cuenta la organización o persona para impartir la capacitación, las instalaciones donde se impartirá, así como al final es necesario hacer una evaluación que permita establecer cuánto aprendió el personal y así se pueda medir la efectividad del contenido que trasladó el capacitador al equipo de trabajo.

El método de capacitación a elegir, estará determinado por los fines que busca la organización, el presupuesto con el que cuente y el tiempo con el que cuenta para realizar el proceso, la implementación se refiere a la manera en que la capacitación será impartida a los participantes.

Mondy (2010), sugiere una lista de métodos para poder realizar la capacitación: “cursos impartidos por instructores, estudios de casos, modelado de comportamiento, representación de funciones o roles, prácticas en el manejo de documentos, capacitación en el puesto de trabajo”(pp. 203 y 204).

El método denominado capacitación en el puesto de trabajo se encuentra conformado por la rotación de puestos de trabajo, trabajo como becario y la capacitación de aprendices. La rotación de puestos (algunas veces denominada

capacitación cruzada) es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro. Según lo afirma Mondy (2010): “Los programas de capacitación rotacional ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad” (p.205).

Las organizaciones usan con frecuencia la rotación de puestos de trabajo para estimular un mejor desempeño, ampliar la experiencia de los involucrados además de proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave.

2.4.6 Implantación del programa de capacitación y desarrollo

Un programa de capacitación y desarrollo perfectamente estructurado no tendrá éxito si las personas encargadas de ponerlo en marcha no logran convencer a los participantes acerca de los beneficios que representa el programa para ellos, esto puede repercutir no solo en el aspecto económico por lo que cuesta implementar un programa de capacitación y desarrollo sino también tiene un impacto en el tiempo de las personas con relación a la ejecución de sus tareas diarias.

La implantación de programas de capacitación y desarrollo trae consigo una serie de problemas debido al cambio que implica, habrá quien lo perciba desde la posibilidad de poder desarrollar sus competencias y habrá quien lo perciba desde una perspectiva totalmente contraria y vea en el programa de capacitación y desarrollo una actividad que no sea necesaria y que no contribuya en su desarrollo profesional.

Es importante tener un canal de comunicación abierto y transparente entre los colaboradores y los mandos medios y altos de la organización, fomentar la retroalimentación de los participantes es vital en la etapa de implementación debido a los contratiempos que pueden surgir en los programas nuevos y los no tan nuevos.

Con relación a la etapa de implantación y bajo la perspectiva de entrenamiento, Chiaventato (2000) expone:

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/ aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa,

que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices así mismo, pueden ser instructores, cargo que también puede desempeñar el encargado o gerente de entrenamiento. (p.578)

En la etapa de implantación del programa de capacitación y desarrollo, se dan a conocer y se echan a andar las técnicas seleccionadas para su desarrollo y se aplica todo lo visto hasta este momento durante el proceso.

2.4.7 Evaluación del programa de capacitación y desarrollo

La última etapa del programa de capacitación y desarrollo es la evaluación, en esta etapa se determina la eficacia del programa, es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos y en la etapa final es necesario saber si la capacitación cubrió las necesidades de la organización, las personas y los clientes.

Las organizaciones deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación y el desarrollo porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de la alta gerencia.

El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos, tal como lo explica Chiavenato (2000): “constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa” (p. 403). Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con Chiavenato (2009) las principales medidas para la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
3. Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.

4. Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. Resultados: qué resultados ha tenido. (p.388)

Se debe dar respuesta a las medidas planteadas, si las respuestas son afirmativas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería poco fructífero y no tendría efecto. La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Según lo indica Mondy (2010): “los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debiese continuar, decidir si un programa debiese modificarse, y determinar el valor de la capacitación” (p.214).

Las organizaciones ha adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos y uno de ellos es el método Kirkpatrick que de acuerdo a lo destacado por Chiavenato (2009) y Mondy (2010) se basa en la evaluación de cuatro niveles: opiniones de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

De acuerdo con Accipio (2017): “el modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick es considerado un estándar de la industria en las comunidades de recursos humanos y capacitación” (parr.3). Los cuatro niveles propuestos miden esencialmente: lo que los participantes piensan y sienten respecto a la capacitación, el aumento resultante en conocimiento o capacidad, el grado de mejora del comportamiento y la capacidad de implementación, los efectos sobre el negocio o el entorno que resultan del desempeño del aprendiz.

La evaluación del aprendizaje es un área ampliamente investigada y es comprensible ya que el tema es fundamental para la existencia y el rendimiento de la educación en todo el mundo, si bien el modelo de Kirkpatrick no es el único de su tipo, su aplicación industrial y comercial es suficiente para garantizar la conformidad de las organizaciones cuya capacitación y aprendizaje se planifican y administran de acuerdo con el modelo Kirkpatrick.

La evaluación debe ser un proceso sistemático para determinar la efectividad y eficiencia del proceso completo del programa de capacitación y desarrollo, por tal motivo se puede evaluar en las distintas etapas del ciclo. Su importancia radica en que los datos que arroja en las distintas fases son de vital importancia en la toma de decisiones, dedicarle el tiempo necesario ayudará a determinar los efectos del programa en si como así también del diseño y de la ejecución.

La evaluación de los procesos, el impacto y los resultados es una actividad fundamental del programa de capacitación y desarrollo, un programa diseñado en forma adecuada destinara el tiempo necesario para la evaluación, el control y como fase importante: el seguimiento.

Para poder evaluar el programa de capacitación y desarrollo lo importante es especificar con claridad los objetivos, así, en función de esos objetivos evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión en capacitación requiere la definición previa de indicadores, mediciones claras y objetivos.

2.5 Entrenamiento

Las empresas funcionan en gran medida, a partir de la integración de las personas que las componen y la relación que tengan con el exterior, los conocimientos y las motivaciones que acompañan a un grupo de trabajadores, los valores compartidos y los ideales comunes con un fin más importante que el de las diferencias que los acompañan, es lo que le da vida a las organizaciones del siglo XXI.

Según se establece en Psicología y Empresa (2020):

El entrenamiento es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto por ejemplo, técnicas de manejo defensivo de vehículos para choferes, operación más productiva de los equipos y maquinas en la planta de producción, uso de más herramientas de un software informático, etc. También puede orientarse al desarrollo de actitudes positivas para el trabajo y una mejor interacción entre empleados y una mejora en la motivación de las personas. (prr.3)

El entrenamiento posee un enfoque educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, para que las personas adquieran conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El proceso implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

De acuerdo con Rojas, Palos & Vargas (2017): “Durante el entrenamiento el éxito radica en la utilización de las experiencias recopiladas durante años por parte de los directivos de la empresa y observando en los trabajadores el tipo de liderazgo que ejercen dentro de ella” (p.99). Poner al servicio de los demás miembros de la organización, el conocimiento que ya existe en ella, será determinante para el éxito y competitividad de las empresas. El enfoque al proceso “know how” que se refiere al dominio del saber cómo y no del saber qué, se ve reflejado también en la economía donde impera el conocimiento y el reino de la información sobre los capitales de recursos que han revolucionado la importancia del producto, para centrarla en el imperio del conocimiento.

Las empresas de ayer no son las mismas de hoy. Actualmente, el mundo se encuentra compuesto de una sociedad de organizaciones donde todas ellas requieren ser administradas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico. “El éxito en el mercado de las pequeñas empresas gira en un claro entendimiento de aquellas necesidades y preocupaciones y de la habilidad de motivar a los realizadores de decisiones a tomar acción en medio de un ambiente de globalización, comunicación, tecnología e información que pasa al producto a un nivel dependiente del conocimiento” (Rojas, Palos & Vargas, 2017, p.99).

El conocimiento requiere entrenamiento, el cual está constituido por un hábito rutinario que concluye en el desarrollo de todas las habilidades que posee una persona o trabajador. Entrenar reúne un esfuerzo continuo que es apoyado por los diferentes miembros de un equipo que pueden observar las distintas habilidades de los compañeros y ayudar a facultar a los demás. Entrenar es dar las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades designadas.

A través del entrenamiento, se puede constatar cómo un proceso que tiempo atrás necesitaba años para dar resultados, en tiempos actuales, necesita solo de meses si se desarrolla una adecuada gestión del entrenamiento, al convertir la experiencia en fruto y generador de conocimiento así como en fuente de ventajas competitivas como estrategia de sostenibilidad. El entrenamiento tiene su origen en la administración moderna e incluye aspectos empresariales importantes y determinantes como: comunicación interna, comunicación externa, cultura organizativa, conocimientos organizacionales y su capital.

Según lo establece Rojas, Palos & Vargas (2017):

La cultura organizativa es crítica para el éxito y la vitalidad de este tipo de proyectos por lo que, al mismo tiempo, también es fundamental conocer los parámetros que la constituyen y determinan para contribuir a las modificaciones que permitan alcanzar funcionamientos más dinámicos. Las nuevas propuestas organizacionales se basan en modelos colaborativos, inter e intra organizacionales (Arvanitis, 1996) dirigidos a crear las condiciones necesarias para la apropiación del conocimiento, la innovación y la creación de potencial que permitan a las organizaciones alcanzar niveles de productividad requeridos ante la competencia globalizada con el entrenamiento. (p.103)

La creación de potencial e innovación se refiere al capital intelectual o inmaterial de una organización, centrado en el conocimiento que tienen las personas que interactúan en el entorno para incrementar sus resultados. Las técnicas de entrenamiento para la capacitación se refieren estrictamente a una gestión basada en la cooperación y la confianza de todas las personas que forman parte de las organizaciones, que comparten una misión y visión, así como los resultados económicos y sociales de esta.

El proceso de entrenamiento obedece a lo establecido para la creación de los programas de capacitación, esto se debe a las semejanzas que existe entre ambos términos, el proceso variará de acuerdo con el autor que aborde el tema, siendo los más comunes: detección de necesidades, establecimiento de objetivos, ejecución y evaluación del programa.

La capacitación es una herramienta fundamental en las organizaciones que se refiere al proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de ofrecer un aumento en el desempeño, entregándole herramientas específicas y técnicas para que un colaborador mejore sus capacidades, habilidades y destrezas.

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al trabajador a un determinado cargo, sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al colaborador los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo.

El entrenamiento implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente y desarrollo de habilidades, a grandes rasgos la diferencia entre capacitación y entrenamiento se basa en la primera está enfocada a la organización y la segunda es más enfocada al individuo.

2.6 Rotación de puestos de trabajo

De acuerdo a Arcones (2019): “La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente” (parr.1). Las tareas entre las que se rotan las personas pueden ser de índole similar, aunque el propósito sería rotarlos en departamentos diferentes o áreas diferentes para lograr multiplicidad de entendimiento entre las tareas que se desarrollan en los distintos segmentos de la organización.

Idalberto Chiavenato y Wayne R. Mondy, hacen mención del proceso de rotación de puestos, cada uno abordado desde sus distintos puntos de vista, pero siempre incluyendo ese proceso como parte de la capacitación y desarrollo en el puesto que el trabajador necesita cursar para lograr la comprensión de las actividades a las cuales se dedica así como para adquirir esas experiencias que le ayudaran a garantizar un mejor desempeño en las insituciones. El método de rotación de puestos de trabajo es capaz de proporcionarlos. Según lo establece Mondy (2010):

Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, por lo que tiene sentido desarrollar a los empleados que puedan asignarse a cualquier puesto

donde sean necesarios. La rotación de puestos también es eficaz para proteger a la compañía contra la pérdida de empleados clave. (p.205).

El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. De cualquier forma, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación. En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una la diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

De acuerdo a Chiavenato (2009): “la rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo” (p. 382). La rotación de puestos de trabajo es un método de capacitación que permite a los trabajadores aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas, la clave para esta capacitación es transferir los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a uno nuevo, manteniendo a la vez la productividad de ambos colaboradores.

Los individuos también pueden estar más motivados hacia el aprendizaje porque para ellos es claro que están adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo. Las empresas deben ser selectivas acerca de quién imparte la capacitación en el puesto.

Los capacitadores con frecuencia son los supervisores. Sin embargo, la comunicación entre compañeros de trabajo ofrece un medio muy poderoso para la capacitación. Algunas veces dos trabajadores forman un equipo, donde el más experimentado muestra al menos experimentado cómo realizar una tarea, sin importar quién imparta la capacitación, esa persona debe tener una buena ética de trabajo y modelar correctamente el comportamiento deseado.

La rotación basada en puestos de trabajo debe permitir el aprendizaje de varias funciones al individuo, de tal forma que pueda desempeñarse de manera satisfactoria en más de un puesto de trabajo, teniendo la certeza que el conocimiento adquirido lo obtuvo desde la aplicación real de tareas, lo que debiese

favorecer la identificación de fortalezas de cada proceso así como sus respectivas áreas de mejora.

2.6.1 La rotación de puestos y el aprendizaje

De acuerdo con Cuesta & Diego (2009) quienes citan a Eriksson, existen tres teorías sobre los motivos que impulsan a las empresas a adoptar un sistema de rotación de puestos de trabajo:

La primera es la “Teoría del aprendizaje de los empleados”, dicha teoría afirma que los empleados que rotan acumulan mayor conocimiento al estar expuestos a un amplio rango de experiencias. La siguiente teoría es la “Teoría del aprendizaje del empresario”, las empresas a su vez aprenden más sobre sus propios empleados si pueden observar cómo realizan tareas diferentes. Para finalizar, la “Teoría de la motivación de los empleados”, sostiene que la rotación de puestos motiva a los empleados y evita el aburrimiento provocado por la repetición interminable de las mismas tareas. (p.1615)

Por lo antes expuesto, la rotación de puestos de trabajo contribuye al aprendizaje de los trabajadores, de los empresarios y además impulsa la motivación de las personas. La multifuncionalidad de los trabajadores ha sido reconocida como herramienta para mejorar la flexibilidad y el rendimiento de los sistemas productivos, siendo la multifuncionalidad una de las características de los empleados incluidos en sistemas de rotaciones.

2.6.2 La rotación y la productividad

La especialización y la división del trabajo incrementan la productividad de los trabajadores permitiéndoles concentrarse en una tarea simple y concreta. Debido a que una gran división del trabajo genera una alta productividad, por lo general, las empresas han incentivado el aumento del grado de especialización en sus modelos de organización del trabajo.

De acuerdo con Cuesta & Diego (2009): “la rotación de puestos se identifica como una práctica beneficiosa que ha contribuido en gran medida al éxito de las empresas japonesas” (p. 1616). La rotación de puestos de trabajo debe producir determinados beneficios que suplan a las empresas de la pérdida de productividad.

Cuesta & Diego (2009) citando a Cosgel:

En primer lugar las empresas que aplican rotaciones, por lo general, se caracterizan por ofrecer a sus empleados ventajas que se suman a las ofrecidas por la rotación, como por ejemplo el trabajo fijo o la participación en la toma de decisiones. Estos complementos de la rotación de puestos tienen como objetivo proveer a los trabajadores de ventajas adicionales y a las empresas de ventajas diferentes a la productividad, como por ejemplo, el aumento de la satisfacción de sus empleados. En segundo lugar las empresas que aplican rotaciones son más innovadoras. Dicha innovación se produce debido a que los trabajadores rotan entre tareas distintas, lo cual les permite trasladar ideas de mejora de las herramientas o de los métodos desde unas tareas a otras. (p. 1617)

2.6.3 Motivos para la rotación de puestos de trabajo

Un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los trabajadores sean menos eficientes de lo deseado. Para Simon L. Dolan (2007):

Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos. (p.168)

Por lo tanto, la rotación de puestos de trabajo no es la excepción cuando se mencionan los aspectos positivos de su implementación, para Arcones (2019) Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos de trabajo son muy variados: "Imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, seguridad de equipos y personas, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto, mayor motivación del personal" (parr. 3)

La rotación de puestos de trabajo debe ser entendida como un medio para poder reforzar el conocimiento existente en las personas o un medio para adquirirlo, cualquiera que sea la circunstancia que motive la decisión, la rotación de puestos

de trabajo traerá beneficios para la persona que participa en el proyecto así como para la empresa que lo ejecuta.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo (vibraciones) que puedan ocasionar patologías similares.

2.6.4 Beneficios de la rotación de puestos de trabajo

La implementación del programa de rotaciones entre cargos cuenta con ventajas que se profundizarán a continuación y que servirán para soportar lo descrito en párrafos anteriores, de acuerdo con Gómez (2018): “potencia encontrar nuevos talentos en la empresa, cae la tasa de deserción y elimina el aburrimiento, se igualan las competencias con los requerimientos, retos nuevos y motivación, identificar aptitudes, habilidades y conocimientos, explotar otros intereses personales” (parr.4)

Las rotaciones de puestos de trabajo pueden diseñarse para exponer a aprendices a diferentes niveles operacionales y propiciar así las competencias de los colaboradores en las organizaciones, en el proceso de rotación, las personas aprendices y no aprendices, rotan a través de varias funciones, áreas y asignaturas con el objetivo de que cada trabajador tenga conciencia de cómo se trabaja en la empresa y empatee con el resto de trabajadores, además de pretender lograr un entendimiento entre los empleados de la compañía, especialmente cuando se trata de problemas que pueden surgir en las áreas.

Cuando los puestos de trabajo rotan se eliminan las fronteras entre los puestos de trabajo involucrados y las personas que los realizan, y se obtiene un personal polivalente e intercambiable. Esto contribuye a la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa es uno de los objetivos del proceso para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone variedad y cambio, en

cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea, al adoptar un sistema de rotación de puestos, conviene evitar el posible deterioro de las relaciones sociales entre trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo. La rotación de puestos de trabajo debe ser utilizada para humanizar el trabajo, la empatía y favorecer el trabajo en las organizaciones.

2.6.5 Desventajas de la rotación de puestos de trabajo

Aunque de acuerdo a lo desarrollado, la rotación de puestos de trabajo tiene muchas ventajas y beneficios para las organizaciones que se disponen a llevarlas a cabo, también existen desventajas dentro del proceso que se deben tomar en cuenta y de acuerdo a Gómez (2018), las desventajas son: “puede ser lento y costoso, puede terminar con empleados descontentos con los cambios, no se solucionarían todos los problemas de la organización, no es factible para todas las empresas, la empresa podría sufrir” (parr. 5).

Cuando se mueve a un trabajador hacia una nueva posición, existe una curva de aprendizaje que podría ser cubierta a través de una nueva capacitación en donde el costo se elevaría a nivel financiero y de tiempo. Algunos trabajadores pueden sentirse muy cómodos y exitosos en el puesto de trabajo que desempeñan, esta razón podría ocasionar que las personas puedan negarse a rotar de puesto. Para Gómez (2018):

Rotar el trabajo de un empleado en algunos casos no solucionará problemas como la falta de refuerzo positivo y la desconexión con la cultura de la empresa. No se debe utilizar un programa de rotación de trabajos con el único propósito de hacer felices a los empleados antes de llegar a la raíz de sus problemas primero. Antes de realizar una rotación se debe estudiar cada perfil laboral (parr.21).

Una de las desventajas más importantes de la rotación de puestos de trabajo se basa en los errores que los trabajadores podrían cometer mientras aprenden nuevas

habilidades, consecuencias que pueden afectar directamente a los clientes a los que se debe la organización. Siempre se debe estar pendiente de las personas “afectadas por la rotación de puestos de trabajo” y su forma de percibir este sistema por la resistencia que puede ocasionar en los trabajadores más antiguos a aprender nuevos trabajos, puede haber una percepción de propiedad de las tareas de trabajo por el trabajador, problemas físicos para pasar de un puesto a otro, dificultad en la selección de los puestos a rotar o el miedo a los errores de los trabajadores o, incluso, puede ser contraproducente en aquellos puestos de trabajo en los que una sola exposición al riesgo puede tener consecuencias negativas.

La rotación de puestos es para las empresas una alternativa que puede llegar a incrementar la motivación y la productividad de la organización o de los trabajadores. En muchos casos los trabajadores realizan tareas repetitivas o rutinarias todos los días, lo que se traduce en una ída de la productividad, llevando a que muchos miembros del equipo abandonen la compañía. La rotación de cargos laborales permite el desarrollo profesional de cada miembro, impulsando sus carreras profesionales a todos los niveles. Además se logra un conocimiento amplio de la organización.

Las organizaciones están compuestas por procesos enfocados en la consecución de lo objetivos trazados por la alta gerencia, cada tarea que se ejecuta dentro de ellas afecta a las demás, es por eso que la posibilidad de contar con un equipo de trabajo con la capacidad de desarrollar varias funciones, le brindará a las empresas la oportunidad de contar con personal mejor entrenado y con más conocimiento acerca de las distintas operaciones del negocio y a su vez le proporcionará una visión amplia de las funciones que ejecuta y le ayudará a tomar mejores decisiones.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Las organizaciones son sistemas interconectados de procesos que han sido creados para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados por el gobierno corporativo que las precede, dentro de los procesos que funcionan en las empresas no solo se encuentran los relacionados con el giro del negocio sino también aquellos que se relacionan con la administración del personal: procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar y monitorear; siendo el proceso de desarrollo el encargado de cumplir con la formación de las personas.

Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación y de acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009): “Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser debido a sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos” (p.366).

La organización sujeta de estudio es una empresa guatemalteca que inicia operaciones en Guatemala durante el año 2001, se dedica a la venta de artículos ferreteros y de construcción al detalle para la remodelación, mantenimiento y decoración de la industria, hogares y oficinas. El negocio se divide en tres áreas específicas: ventas, administración y centro distribuidor; el área de ventas está compuesta por sucursales y éstas por departamentos, el área administrativa lo componen los departamentos de contabilidad, publicidad, recursos humanos, importaciones, compras al exterior y locales y el centro distribuidor está conformado por los departamentos de transferencia, recibo, preparación y transporte, y cuenta con un sistema de procesos creado para cumplir con la visión del negocio: ser la opción número uno en la mente de sus clientes.

Los procesos que se ejecutan en el área de ventas en sus distintos departamentos: asesoría al cliente, recibo, cajas y servicio al cliente, inventarios, venta en línea y la operatividad relacionada con la gerencia de sucursal, son supervisados por parte

del departamento de auditoría interna de inventarios y a través de la auditoría interna de procesos.

La evaluación de los departamentos de auditoría se centra en los siguientes procesos: toma física y pegue de inventario de mercadería para la venta, procesos relacionados a la recepción, confirmación y emisión de inconsistencias en el departamento de recibo hacia centro distribuidor y otras sucursales, procesos relacionados con la venta en los departamentos destinados a la asesoría de clientes (pendientes de entrega, garantías, envíos, producto apartado, etc.), seguimiento de promociones, etiquetación y rotulación por cambios de precio, control de herramientas en uso, reportes de producto con existencia negativa, sin ubicación, descontinuado y categoría N, entre otros.

La ausencia de un programa de capacitación enfocado en el fortalecimiento del sistema de procesos operativos que se desarrollan en el área de ventas y dirigido a todos los departamentos que la conforman: asesoría al cliente, recibo, inventarios, cajas y servicio al cliente, venta institucional y en línea; provoca que los procesos operativos no siempre se ejecuten a cabalidad, lo que impacta en el servicio que se brinda en las sucursales de la organización a través de sus distintos canales de distribución y se evidencia por medio de las quejas de los clientes debido a la estrecha relación que existe entre la satisfacción de los clientes y los procesos operativos que se ejecutan en cada uno de los departamentos que componen dicha área, también afecta en los resultados que se obtienen durante las evaluaciones realizadas por parte de los departamentos de auditoría de inventarios y procesos operativos y que determinan la adecuada administración del inventario físico de mercadería para la venta y los procesos relacionados a la venta y servicio al cliente, por la relación de dependencia o complementariedad que existe entre las tareas que se ejecutan en los departamentos de cada sucursal.

En la empresa sujeta de estudio actualmente no existe una forma clara y estructurada para evaluar el servicio que se brinda en las sucursales de la organización, pero sí existe una forma de evaluar la buena administración del inventario para la venta y los procesos relacionados a la venta y eso se hace a

través de los de los departamentos de auditoría de inventarios y procesos. La eficiencia en la administración de inventario y ejecución de procesos debe cumplir con la nota mínima que la organización ha fijado para considerar que el inventario y los procesos se llevan de manera satisfactoria (96%) directrices que obedecen a las establecidas por la casa matriz de la empresa en El Salvador, las notas obtenidas por los departamentos del área de ventas durante las evaluaciones realizadas por parte de la auditoría de inventarios y procesos, influyen directamente para el cálculo de la bonificación variable mensual por resultados de los evaluados e incluso en la toma de decisiones respecto a la continuidad de las personas que ejecutan las tareas dentro de las sucursales a través de la aplicación del proceso disciplinario vigente.

La problemática que se propone abordar en el presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo proponer un programa de capacitación de personal basado en la rotación de puestos de trabajo que permita el fortalecimiento del sistema de procesos operativos para la empresa sujeta de estudio.

3.1.1 Delimitación del problema

3.1.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis es una empresa que se dedica a la venta de artículos ferreteros y de construcción al detalle que cuenta con un total de cinco sucursales dedicadas a la venta, un centro de distribución de mercadería y un área administrativa.

3.1.1.2 Delimitación geográfica

El estudio se enfoca en una de las sucursales de la organización, la cual se encuentra ubicada en el Boulevard Los Próceres zona 10, del departamento de Guatemala.

3.1.1.3 Delimitación temporal

Con el fin de establecer la importancia del programa de capacitación, se analizaron los resultados obtenidos durante el año 2020, para la implementación del programa durante el 2021.

3.1.1.4 Participantes

En el programa de capacitación participarán ocho jefes de departamento, que representan la totalidad de áreas que se dedican directamente a la atención al cliente: plomería, herramientas, hogar, pinturas, ferretería, eléctricos e iluminación, jardín y materiales de construcción. La capacitación se impartirá en los siguientes departamentos: recibo, inventarios, cajas y servicio al cliente, ventas institucionales y gerencia de tienda, a través de los jefes de cada departamento quienes cuentan con al menos cinco años de experiencia en el puesto que desempeñan y contarán con la supervisión del gerente y subgerente de la sucursal.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Proponer un programa de capacitación y entrenamiento basado en rotación de puestos de trabajo, para el fortalecimiento del sistema de procesos operativos del área de ventas en una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros y de construcción al detalle.

3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las necesidades específicas de capacitación a través del análisis de tres niveles: organizacional, de las tareas y las personas que las ejecutan.
- Establecer los objetivos específicos del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.
- Establecer de forma ordenada y estratégica la rotación de puestos de trabajo para el personal que forma parte del área de ventas de la organización como parte de la selección del método de capacitación e implementación.
- Presentar el programa de capacitación en la empresa a través de una exposición magistral ante el equipo gerencial de la misma y el equipo de trabajo seleccionado para participar en el proceso.
- Evaluar la funcionalidad del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo, mediante la aplicación del método de evaluación de aprendizaje Kirkpatrick.

3.3 Método, técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación, durante la detección de necesidades de capacitación se utilizó el método participativo en donde se buscó alcanzar un consenso entre los líderes de sucursal representados por gerentes, subgerentes de tienda más el gerente de operaciones y los puestos que los antes mencionados consideran como las personas idóneas para recibir capacitación, con el fin de establecer un acuerdo acerca de las necesidades existentes.

Para cumplir con los objetivos previstos en el presente trabajo de graduación, se aplicó el proceso de capacitación y desarrollo propuesto por Mondy (2010), en el orden siguiente: “Determinar necesidades de específicas de CyD, establecer objetivos específicos de CyD, seleccionar métodos y sistemas de implementación de CyD, implantar el programa de CyD, Evaluar el programa de CyD” (p.201). Las técnicas e instrumentos se desarrollaran de acuerdo al proceso seleccionado:

3.3.1 Método

Con base al proceso de capacitación seleccionado, se hará uso del método de capacitación en el puesto de trabajo, mediante una implementación enfocada en la rotación de puestos de trabajo la cual se desarrollará de forma programada y sistemática a fin de contribuir a la solución práctica del problema identificado.

Durante el diagnóstico de necesidades específicas de capacitación, se utilizó la fase indagadora a través de la recolección de información por medio de fuentes primarias y mediante el análisis de tres niveles: análisis organizacional, análisis de las personas y análisis de las tareas; esta fase se llevó a cabo por medio de observación directa y encuestas, realizadas al personal de la empresa. Las fuentes secundarias como libros se usaron como soporte de las actividades realizadas.

Por último, a través de la fase expositiva del trabajo profesional de graduación se conceptualizó y generalizó la propuesta realizada.

3.3.2 Técnicas

Las técnicas que se emplearon para la recolección de los datos y evaluación de la propuesta son las siguientes:

3.3.2.1 Entrevista

Se realizó una entrevista estructurada al gerente de la sucursal de la organización ubicada en el Boulevard Los Próceres, zona 10, mediante el uso de preguntas mixtas, a fin de obtener conocimiento general del funcionamiento y la filosofía empresarial del negocio.

3.3.2.2 Observación y narrativa

Mediante la observación directa se realizó una cédula que incluye una narración del entorno y la forma en que se desarrollan las actividades de la empresa relacionadas al área de ventas.

3.3.2.3 Encuesta

Se realizó una encuesta a cada uno de los gerentes y subgerentes de sucursal incluyendo al gerente de operaciones de la organización, 11 personas en total, mediante guía de cuestionario que permitió obtener información acerca del conocimiento que necesitan las personas a su cargo y las personas idóneas para formar parte del programa de rotación de puestos de trabajo, luego de haber identificado a las personas que participaran en el programa, nuevamente se pasó una encuesta de necesidades individuales de capacitación a las personas seleccionadas para participar a través de preguntas cerradas que permitieron establecer el conocimiento general que poseen acerca de las tareas que desempeñan y que influyen en el alcance de los objetivos de la organización.

3.3.2.4 Evaluación del programa de capacitación y desarrollo

Posterior a la ejecución, se realizará una evaluación del programa de capacitación propuesto a través del método Kirkpatrick que evidenciará la satisfacción del participante en la capacitación, el conocimiento que ha adquirido, el cambio en el comportamiento de la persona y el logro de objetivos relacionados con el desempeño del participante, esto se realizará a través de cinco encuestas que incluyen una de pre aprendizaje que se realizará antes de iniciar el proceso de rotación de puestos de trabajo y que luego servirá para determinar si el participante ha podido ampliar sus conocimientos después de participar en la capacitación propuesta. La evaluación se realiza con el objetivo de determinar si se están logrando

cubrir las necesidades identificadas durante el diagnóstico de necesidades de capacitación de la organización sujeta de estudio.

3.3.3 Instrumentos

Para la realización del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo para el fortalecimiento del sistema de procesos operativos existentes, se utilizaron y utilizarán los siguientes instrumentos:

- a) Encuesta de análisis organizacional y funcionamiento del negocio.
- b) Guía de observación y narrativa de las tareas que se ejecutan en el área de ventas.
- c) Guía de encuesta dirigida a gerentes y sugberentes de sucursal, gerente de operaciones y personal seleccionado para participar en el proceso de rotación de puestos de trabajo, para la identificación de los conocimientos que necesitan los miembros del equipo y selección del personal idóneo para participara en la capacitación.
- d) Cuadros de resumen que mostrará el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- e) Cuadro de tabulación de resultados
- f) Narrativa que definirá el método de rotación de puestos de trabajo.
- g) Narrativa que definirá la puesta en práctica del programa.
- h) Guía de evaluación del proceso de capacitación y desarrollo.
- i) Cronograma de rotación de puestos de trabajo por departamento.
- j) Cuadro de contenido de información a proporcionar durante la capacitación.
- k) Encuestas de evaluación de opinión, aprendizaje, comportamiento y logro de objetivos, cumpliendo con el método de evaluación de aprendizaje Kirkpatric.

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran, analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos en concordancia con cada una de las fases del proceso seleccionado para la elaboración del presente trabajo de graduación: determinación de necesidades específicas de capacitación, establecimiento de objetivos específicos de capacitación, selección del método de capacitación y sistema de implementación, implantación del programa de capacitación, evaluación del programa de capacitación (Anexo 1).

La determinación de necesidades específicas de capacitación es el primer paso de los programas de capacitación para luego determinar los objetivos de acuerdo con las necesidades existentes, se debe seleccionar un método de implementación que se apegue a las posibilidades de empresa además de estar compuesto por el contenido y la forma como se transmitirán los conocimientos, la implantación es dar a conocer el plan y la evaluación sentará las bases que determinará el éxito o beneficio que pudo tener la implementación de un programa de capacitación.

4.1 Presentación y análisis de resultados

La obtención de información, su análisis y presentación se lleva cabo a través de la aplicación de los instrumentos creados para el efecto y que cumplen con las fases antes mencionadas para el desarrollo del presente trabajo.

4.1.1 Determinación de necesidades específicas de capacitación

La determinación de necesidades específicas de capacitación se llevó a cabo a través de la aplicación de instrumentos de acuerdo con el análisis de tres niveles: análisis de organizacional, de las tareas y las personas, permitieran identificar la situación actual de la empresa con respecto a las necesidades existentes de capacitación: guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional y dirigida al gerente de la sucursal sujeta de estudio, guía de observación y narrativa enfocada en las tareas que conforman el sistemas de procesos existentes por departamento en el área de ventas de la empresa sujeta de estudio, guía de encuesta para el

enfocado en determinar los conocimientos que necesitan las personas y dirigido al equipo de gerentes y subgerentes de sucursal más el gerente de operaciones de la organización, guía de encuesta enfocada en determinar el puesto de trabajo idóneo para participar en el programa de capacitación basado en la rotación temporal de puestos de trabajo y guía de encuesta para el diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado en determinar las necesidades de capacitación del personal seleccionado para participar en el programa de capacitación basado en la rotación de puestos de trabajo.

Se logra identificar a través de la opinión del equipo gerencial de las sucursales así como la de los jefes de departamento, que existe una conexión entre cada uno de los procesos que se desarrollan en el área de ventas de la unidad sujeta de estudio, a su vez el equipo encuestado en su mayoría cree que tanto jefes de departamento como sus respectivos equipos de trabajo no cuentan con el conocimiento necesario para la ejecución de los procesos operativos y derivado de esto se considera necesaria la implementación de un programa de capacitación que permita el fortalecimiento de los procesos operativos existentes y el equipo de jefes de departamento son las personas idóneas para participar en el programa derivado de las atribuciones propias del puesto.

Los resultados por instrumento se muestran a continuación:

4.1.1.1 Guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional (Anexo 2)

Se realizó una guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional dirigida al gerente de la sucursal sujeta de estudio, ubicada en el Boulevard Los Próceres zona 10 quien cuenta con más de diez años de laborar para la organización, logrando identificar los siguientes aspectos:

- La filosofía empresarial se encuentra establecida y es de conocimiento por parte del gerente de la sucursal, quien a su vez se encarga de promulgarla dentro de la sucursal que administra.

- La organización ha evolucionado favorablemente a lo largo de 19 años, inició operaciones en el año 2001 a través de la sucursal ubicada en la dirección antes mencionado y al año 2020 ya cuenta con cinco sucursales ubicadas estratégicamente en la capital de Guatemala y sus operaciones se encuentran distribuidas en tres áreas específicas: área de ventas, área administrativa y centro distribuidor.
- La empresa brinda oportunidades de la oportunidad de crecimiento laboral a los miembros del equipo como recurso prioritario en caso de nuevas oportunidades de ascenso, así como también especificó que durante el año 2019 la empresa puso en práctica un plan de carrera de donde surgieron tres personas que en la actualidad se están entrenando para subgerentes de sucursal.
- De acuerdo con la opinión del entrevistado, la empresa se esfuerza en promover el trabajo en equipo entre los miembros de cada una de las sucursales y de las sucursales entre sí, para tal efecto, el departamento de recursos humanos lleva a cabo anualmente talleres de integración que favorecen la empatía, compromiso y ayuda mutua.

4.1.1.2 Guía de observación y narrativa enfocada en identificar las tareas que conforman el sistema de procesos existentes por departamento en el área de ventas (Anexo 3)

Se ejecutó una guía de observación y narrativa para el diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocada en identificar las tareas que conforman el sistema de procesos existentes por departamento en el área de ventas de acuerdo con el proceso de observación a las instalaciones de la sucursal sujeta de estudio, se logra identificar que el área de ventas cuenta con procesos claramente definidos para cada uno de los departamentos que la conforman: inventarios, cajas y servicio al cliente, recibo, venta institucional, piso de ventas y gerencia de tienda.

Los distintos procesos que se ejecutan en cada uno de los departamentos, siempre terminan relacionándose entre sí en calidad de complementariedad, por dependencia, por

las personas involucradas en el desarrollo o por la forma en que afectan el inventario de mercadería en los departamentos del área de ventas.

4.1.1.3 Guía de encuesta enfocada en determinar los conocimientos que necesitan las personas de la sucursal sujeta de estudio (Anexo 4).

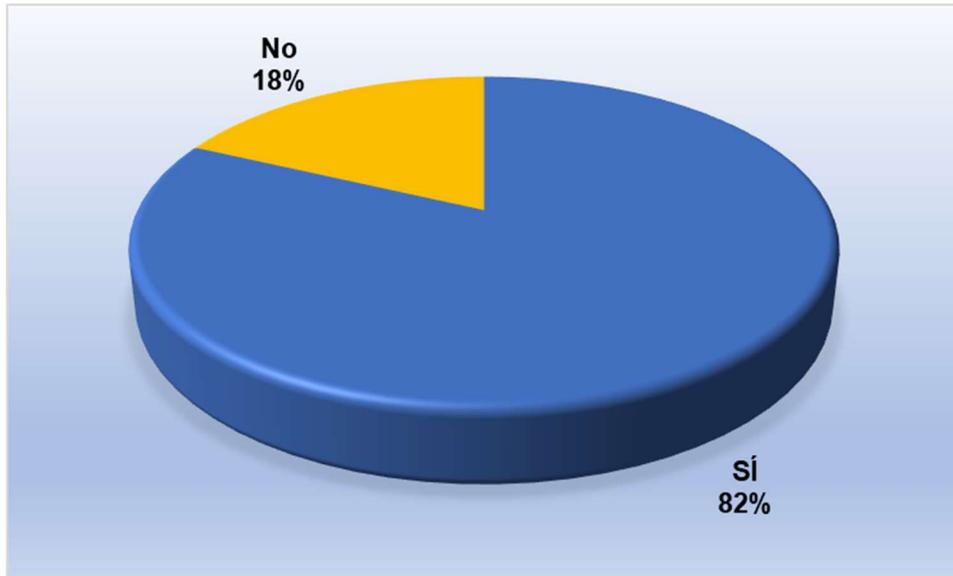
La guía de encuesta para la determinación de los conocimientos que necesitan las personas de la sucursal sujeta de estudio fue dirigida a 11 puestos de trabajo en donde se incluían seis subgerentes y cuatro gerentes de sucursal más el gerente de operaciones de la empresa.

Con los resultados obtenidos se estableció que la mayoría de los encuestados (91%) consideran que los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal que administración guardan relación entre sí y la mayoría de ellos cree que su equipo de trabajo no posee los conocimientos necesarios relacionados a esos procesos operativos (73%).

El 100% del grupo encuestado identifica la relación que existe entre el servicio al cliente que se brinda en la sucursal y los distintos canales de servicio del negocio y el 82% reconoce que la aplicación adecuada de procesos operativos en la sucursal guarda relación con las compensaciones que percibe el equipo de trabajo y con la aplicación del proceso disciplinario vigente en la organización.

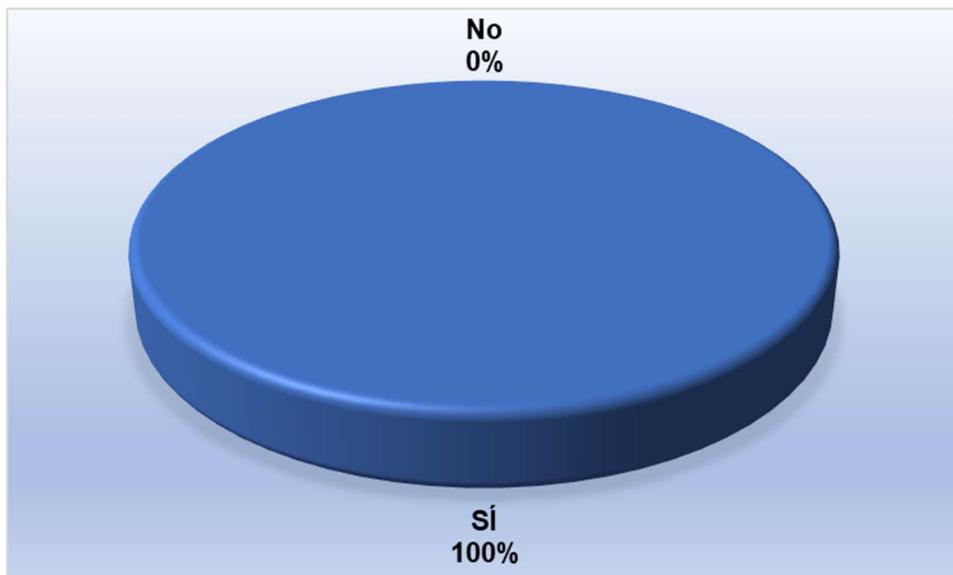
El 100% de los gerentes y subgerentes de sucursal, así como el gerente de operaciones considera prioritario que el equipo de trabajo participe de un programa de capacitación que permita el perfeccionamiento del sistema de procesos operativos existentes y en la misma proporción cuentan con la disposición para que este programa se realice a través de la rotación de puestos de trabajo entre los distintos departamentos que conforman la sucursal que administran.

Los resultados más relevantes de un total de diez preguntas por encuestado se muestran a continuación:



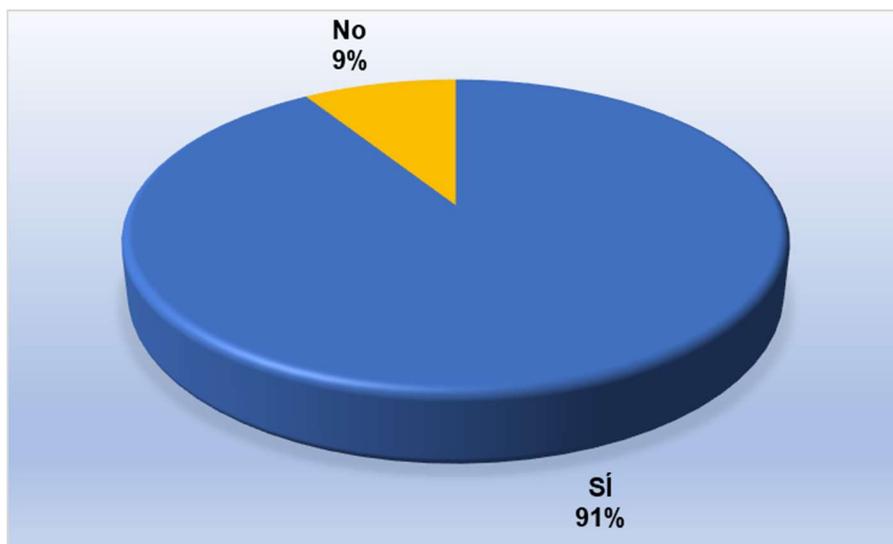
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 1. Relación entre las compensaciones, el proceso disciplinario y la ejecución de procesos operativos. El 82% del grupo encuestado considera que la adecuada aplicación del sistema de procesos operativos existente se encuentra relacionado con las compensaciones que percibe el equipo de trabajo, así como con la aplicación del proceso disciplinario vigente en la organización, el 18% opina lo contrario.



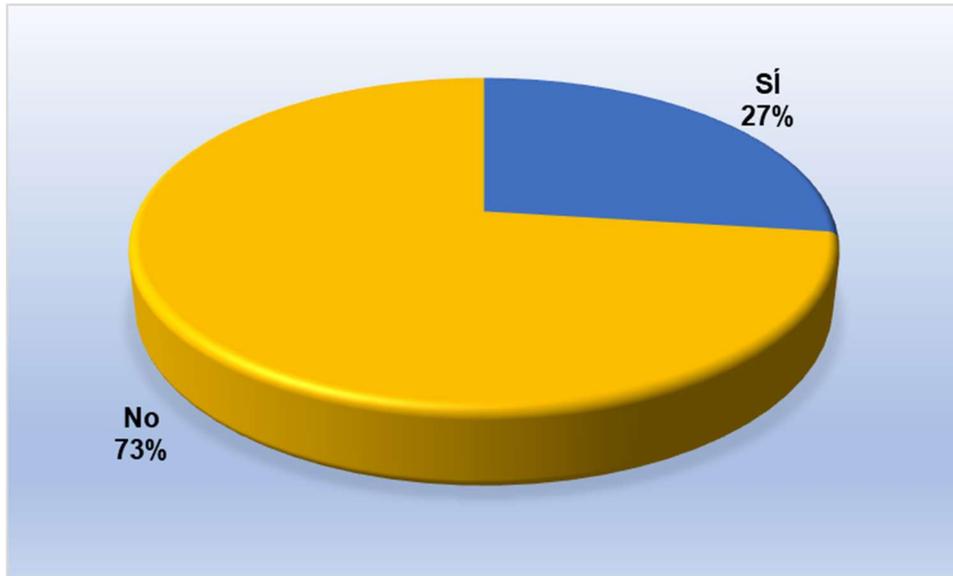
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 2. Relación entre los procesos operativos y la calidad del servicio al cliente de la empresa. El 100% del grupo de gerentes y subgerentes de sucursal, así como el gerente de operaciones, considera que la adecuada ejecución del sistema de procesos operativos existente influye en el servicio al cliente de la sucursal, venta externa y venta en línea.



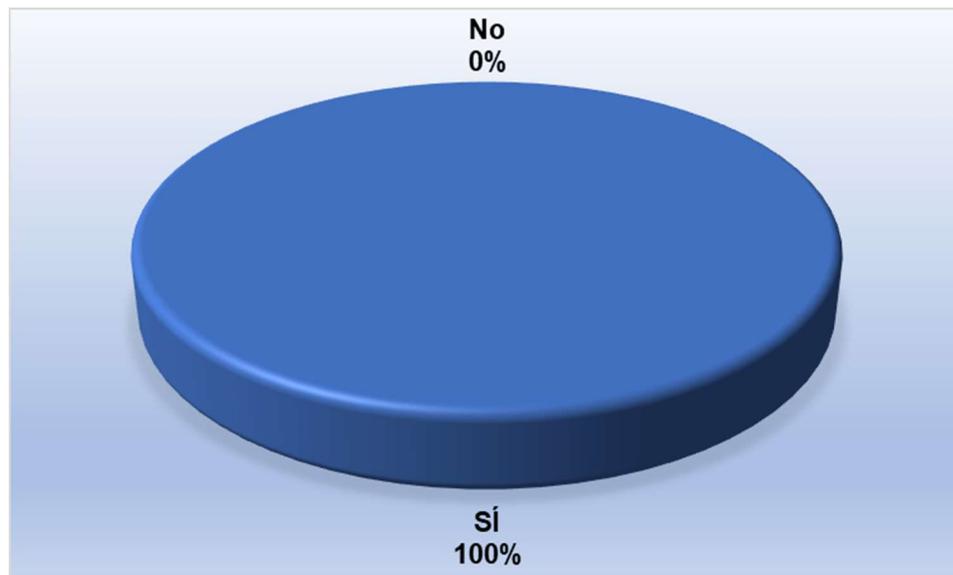
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 3. Relación entre los distintos procesos operativos que se ejecutan en la sucursal. El 91% del equipo de gerentes y subgerentes de sucursal, así como el gerente de operaciones identifica relación entre los distintos procesos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal que administran, el 9% de los encuestados opina lo contrario.



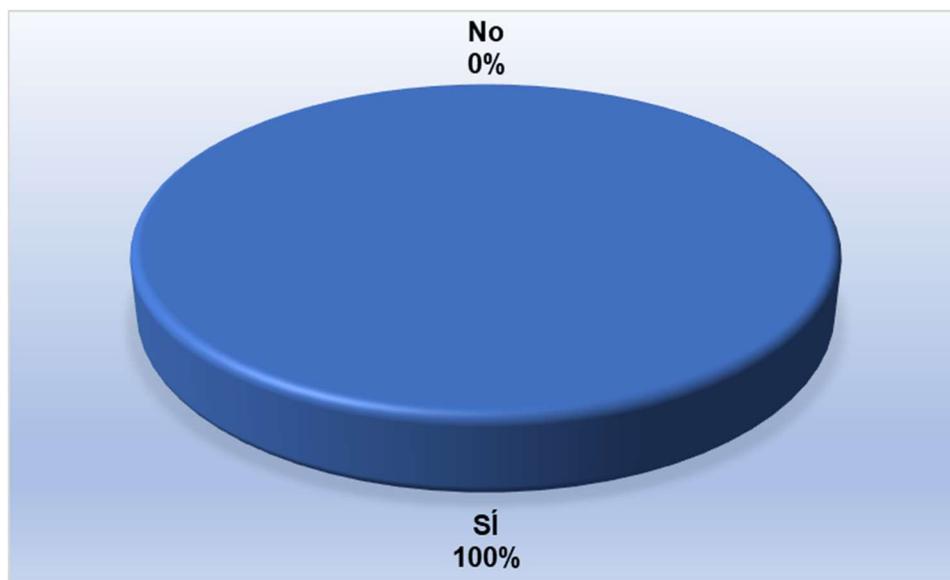
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 4. Conocimientos que posee el equipo de trabajo con relación a los procesos operativos existentes en los distintos departamentos. El 27% del grupo encuestado considera que su equipo de trabajo posee los conocimientos necesarios acerca de los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal que administra y 73% opina que su equipo de trabajo no cuenta con el conocimiento necesario.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 5. Prioridad de capacitación para el perfeccionamiento de los procesos operativos. El 100% del grupo de gerentes y subgerentes de sucursal, así como el gerente de operaciones, consideran prioritario que el equipo de trabajo reciba una capacitación cuyo enfoque sea el de perfeccionar los procesos operativos existentes en la sucursal que administra.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 6. Disposición del equipo de gerentes para que su equipo de trabajo participe en una capacitación basada en rotación de puestos de trabajo. El 100% del grupo encuestado tiene interés en que su equipo de trabajo reciba una capacitación que le permita perfeccionar la ejecución de los procesos operativos existentes, mediante la rotación temporal de puestos de trabajo en los distintos departamentos de la sucursal que administra.

4.1.1.4 Guía de encuesta enfocada en determinar el puesto de trabajo idóneo para participar en el programa de capacitación basado en la rotación de puestos de trabajo (Anexo 5).

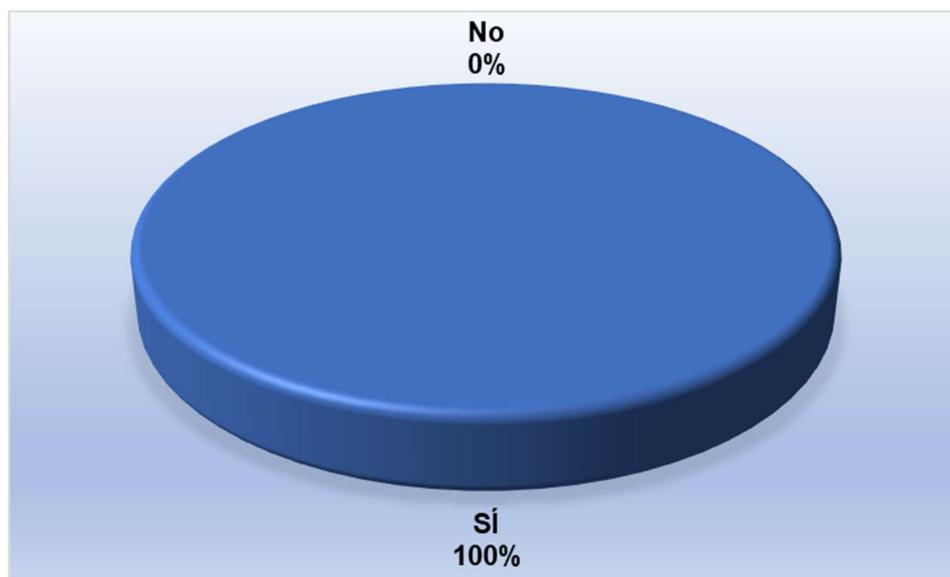
La guía de encuesta para el diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado en determinar el puesto de trabajo idóneo para participar en el programa de capacitación basado en la rotación de puestos de trabajo fue dirigida a 11 puestos

de trabajo en donde se incluían seis subgerentes y cuatro gerentes de sucursal más el gerente de operaciones de la empresa,

La aplicación de la guía de encuesta logró determinar que en la opinión del 100% grupo el equipo de trabajo aprende de mejor manera a través de una metodología que le permita ir poniendo en práctica lo que se le va transmitiendo, en el mismo porcentaje, el grupo encuestado cree que los jefes de departamento son los puestos idóneos para participar en una capacitación que involucre una rotación temporal de puestos de trabajo, por ser ellos quienes tienen a cargo la administración de los departamentos que componen cada sucursal, así como la capacitación de su equipo de trabajo a cargo.

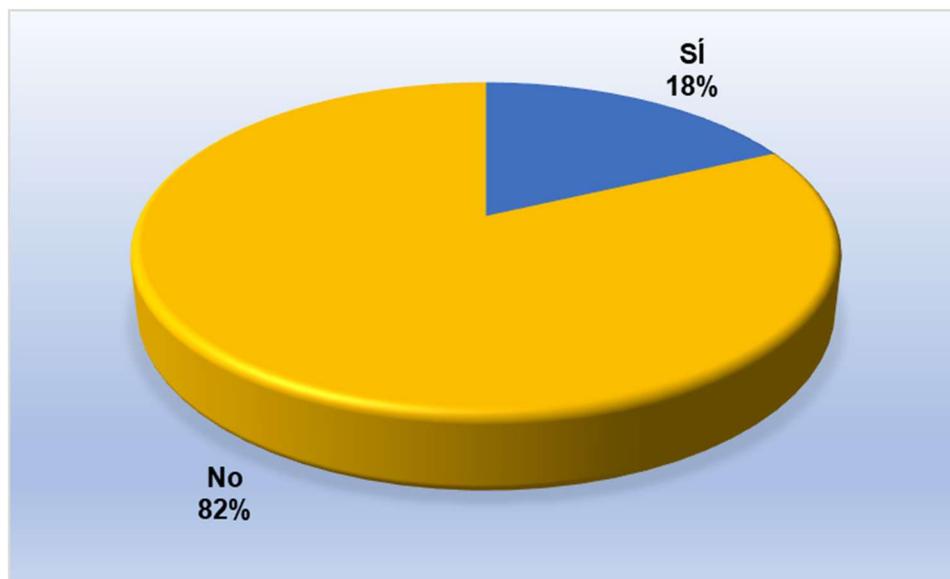
El 82% de las opiniones muestra que el equipo de jefes de departamento, asesores de venta y demás puestos auxiliares no recibe capacitación constante relacionada con los procesos operativos que ejecutan a diario y demás procesos existentes en el área de ventas.

Los resultados más relevantes de un total de diez preguntas por encuestado se muestran a continuación:



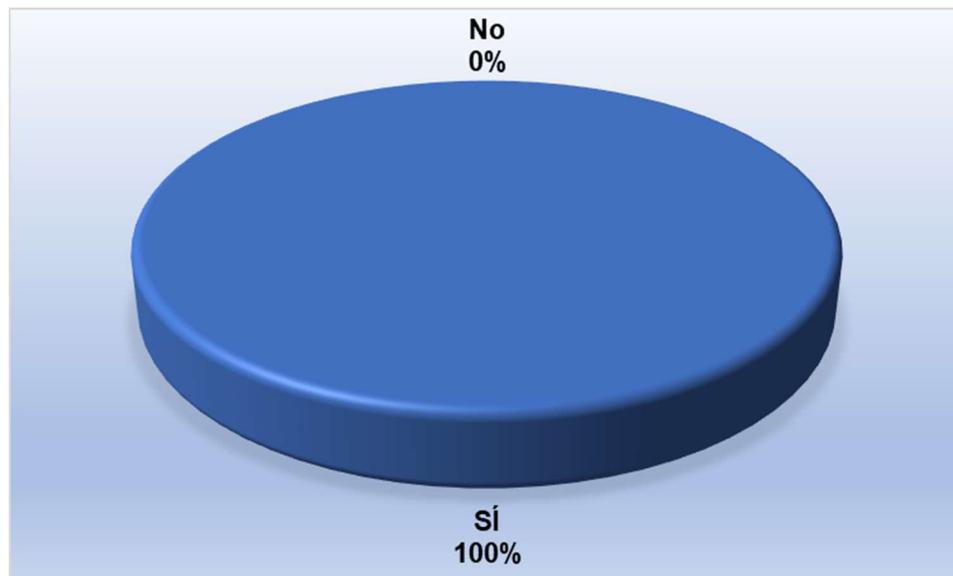
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 7. Administración de departamentos y capacitación del equipo de trabajo. El 100% del grupo encuestado reconoce que la administración de los distintos departamentos de la sucursal que presiden y la capacitación del equipo de trabajo que los conforman, es una tarea que recae en el jefe de departamento.



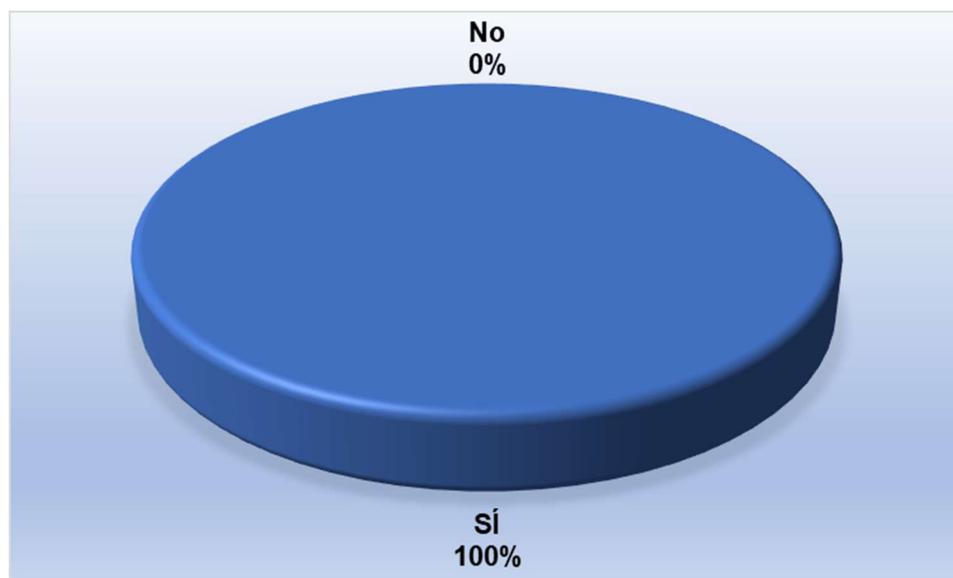
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 8. Capacitaciones constantes enfocadas al sistema de procesos operativos existente. El 82% de los gerentes y subgerentes de sucursal, así como el gerente de operaciones reconoce que sus equipos de trabajo no reciben capacitaciones constantes relacionadas con los procesos operativos que ejecutan diariamente, el 18% opina lo contrario.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 9. Aprendizaje práctico del equipo de trabajo. El 100% del grupo encuestado y de acuerdo con su experiencia, considera que su equipo de trabajo aprende de mejor manera a través de una metodología que permita ir poniendo en práctica lo que se va aprendiendo, metodología práctica.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

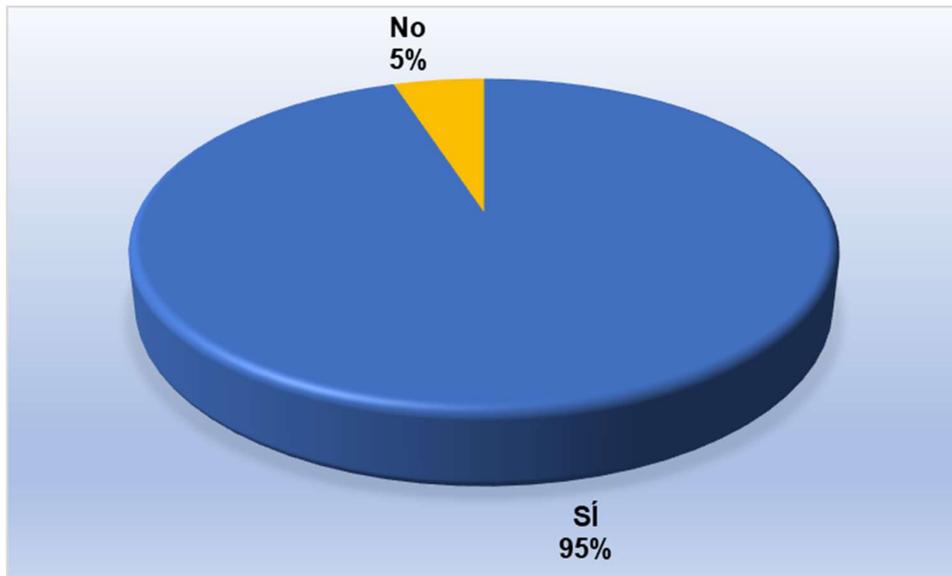
Figura 10. Puesto de trabajo idóneo para participar en el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo. El 100% de los encuestados reconoce que por la importancia en las funciones que realiza, los jefes de departamento son los candidatos idóneos para participar en una capacitación que involucre la rotación temporal de puestos de trabajo.

4.1.1.5 Guía de encuesta enfocada en determinar las necesidades de capacitación del personal seleccionado para participar en el programa de capacitación basado en la rotación temporal de puestos de trabajo (Anexo 6).

La guía de encuesta para el diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado en determinar las necesidades de capacitación del personal seleccionado para participar en el programa de capacitación basado en la rotación temporal de puestos de trabajo fue dirigida al equipo de jefes de departamento, en donde participaron un total 21 personas que desempeñan el cargo, 11 de ellos ubicados en la sucursal ubicada en el Boulevard Los Próceres, zona 10 y 10 de la sucursal ubicada en la Calzada San Juan, de acuerdo con la información obtenida a través de la guía de encuesta dirigida al grupo de jefes de departamento, el 95% identifica que las tareas que se realizan en la sucursal a la que pertenecen se dividen en tareas relacionadas con servicio al cliente y cumplimiento de procesos operativos, el 81% del grupo reconoce que la adecuada ejecución de los procesos operativos existentes repercute en la la calidad del servicio al cliente que se brinda en las sucursales así como en los distintos canales de atención con los que cuenta el negocio.

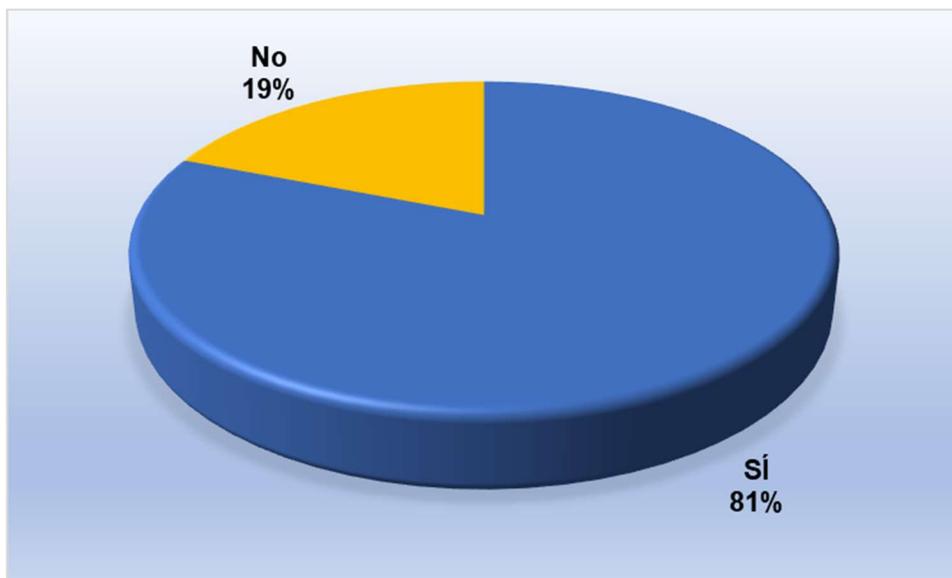
El 100% de encuestados afirma que existe relación entre todos los procesos operativos que se ejecutan en la sucursal a la que pertenecen y el 62% cree que ellos y su equipo de trabajo no cuentan con los conocimientos suficientes acerca de esos procesos.

El 100% del grupo encuestado considera prioritario que se les imparta una capacitación que les permita el perfeccionamiento de los distintos procesos ejecutables en el área de ventas de la sucursal a la que pertenecen. Los resultados de un total de diez preguntas a cada uno se muestran a continuación:



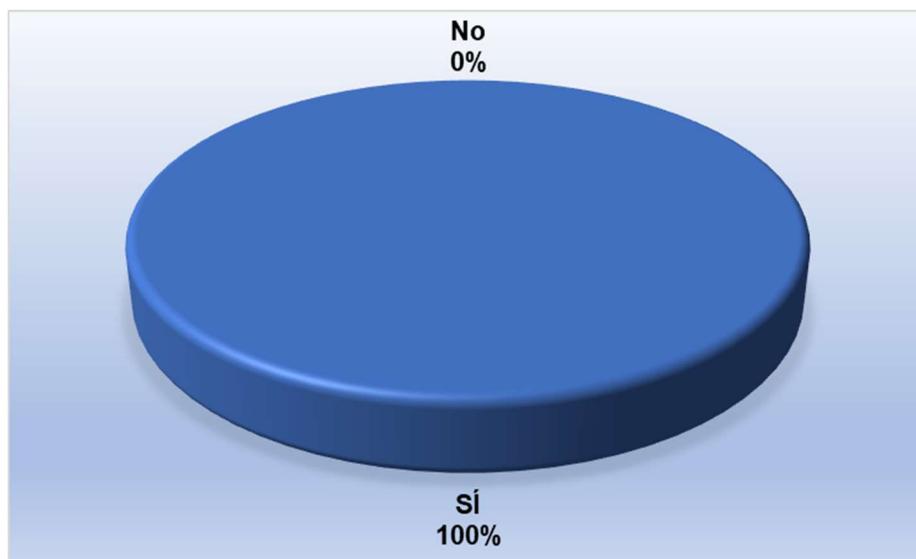
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 11. Identificación de tareas. El 95% del grupo encuestado reconoce que las tareas que se realizan en la sucursal a la cual pertenece se dividen en tareas relacionadas con servicio al cliente y cumplimiento de los procesos operativos existentes.



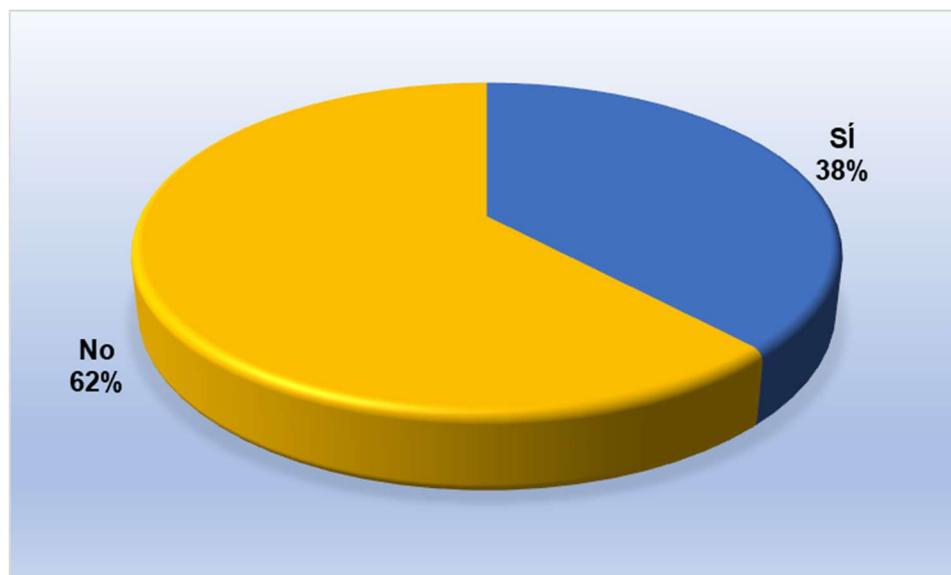
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 12. Relación entre los procesos operativos y la calidad del servicio al cliente de la empresa. El 81% del grupo de jefes de departamento, considera que la adecuada ejecución del sistema de procesos operativos existente influye en el servicio al cliente de la sucursal, venta externa y venta en línea, el 19% opina lo contrario.



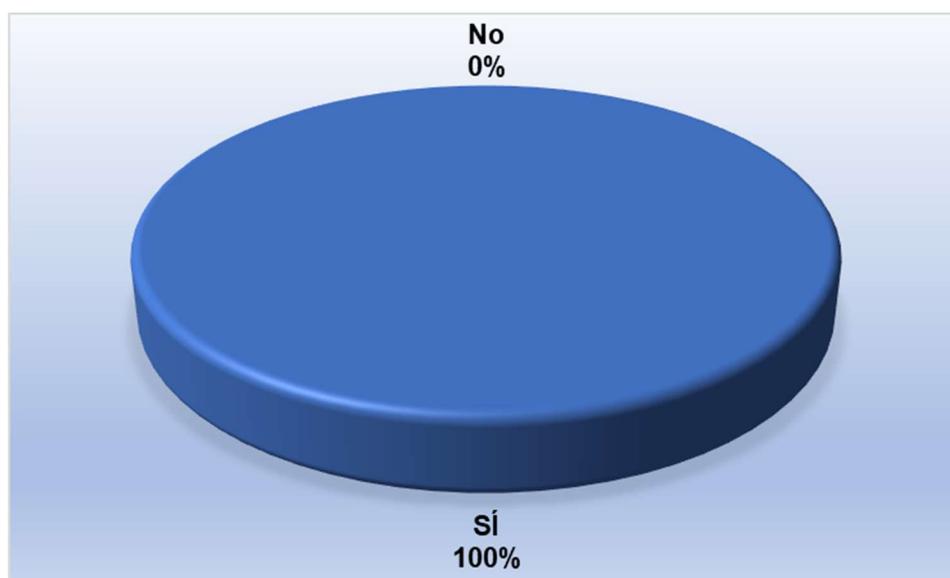
Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 13. Relación entre los distintos procesos operativos que se ejecutan en la sucursal. El 100% de los jefes de departamento encuestados identifica que existe relación entre los distintos procesos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal que administran.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 14. Conocimientos que posee el equipo de trabajo con relación a los procesos operativos existentes en los distintos departamentos. El 62% del grupo de jefes de departamento encuestados considera que ellos y su equipo de trabajo no cuentan con el conocimiento necesario acerca de los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal a la que pertenece, el otro 38% opina lo contrario.



Fuente: elaboración propia, junio 2020.

Figura 15. Prioridad de capacitación para el perfeccionamiento de los procesos operativos. El 100% de los jefes de departamento encuestados consideran prioritario que ellos y su equipo de trabajo reciban una capacitación enfocada en el perfeccionamiento de los procesos operativos que se ejecutan en el área de ventas de la sucursal a la que pertenecen.

4.1.2 Establecimiento de objetivos específicos

Los objetivos específicos de capacitación hacen referencia a todo aquello que se desea alcanzar mediante la creación y puesta en práctica del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo para el fortalecimiento del sistema de procesos operativos existentes y a su vez se relaciona con los criterios a considerar para la evaluación del programa. La meta es partir de un propósito general para los participantes, para luego alcanzar los objetivos específicos en beneficio de las operaciones de la unidad sujeta de estudio.

Los objetivos son los siguientes:

Tabla 1

Establecimiento de objetivos específicos de capacitación.

General	Específicos
<p>Capacitar y entrenar a los participantes, a través de rotación de puestos de trabajo para garantizar la adecuada ejecución del sistema de procesos operativos en el área de ventas y alcanzar eficientemente los objetivos de sus puestos de trabajo en conjunto con los de la organización.</p>	<p>Dar a conocer los procesos operativos que se ejecutan en los departamentos que componen el área de ventas.</p>
	<p>Mostrar la relación que existe entre los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos del área de ventas.</p>
	<p>Garantizar la satisfacción de los participantes de acuerdo con lo aprendido durante su participación en el programa basado en rotación de puestos de trabajo.</p>
	<p>Identificar la reducción de brechas en el conocimiento que poseen los participantes, respecto al sistema de procesos operativos existente en el área de ventas.</p>
	<p>Identificar si el participante ha sido promotor de buenas prácticas laborales mediante la ejecución adecuada del sistema de procesos operativos existente en el área de ventas y si ha compartido lo aprendido con sus compañeros de trabajo.</p>
	<p>Determinar la aplicabilidad de lo aprendido por parte de los participantes en el desarrollo de sus funciones diarias, para el alcance de los objetivos propios de su puesto de trabajo y los establecidos por la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia, mayo 2020.

4.1.3 Selección del método de capacitación y sistema de implementación

El método a utilizar será la capacitación en el puesto de trabajo y la implementación está enfocada en la rotación de puestos de trabajo, la cual se desarrollará de manera programada, sistemática y ordenada, permitiendo al participante aprender de los distintos procesos existentes en el área de ventas desde una metodología práctica lo cual se sustenta en la gráfica No. 9 de la guía de encuesta para el diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado en determinar el puesto de trabajo idóneo para participar en el programa de capacitación basado en la rotación temporal de puestos de trabajo y dirigido al equipo de gerentes y subgerentes de sucursal más el gerente de operaciones de la organización, en donde el 100% del equipo de gerentes, subgerentes de sucursal y gerente de operaciones indica con base a su experiencia, que el equipo de trabajo aprende de mejor manera a partir de una metodología que le permita poner en práctica lo que va aprendiendo.

4.1.2.1 Manual del programa capacitación (Anexo 7).

Para el sistema de de implementación se ha elaborado un manual de capacitación el cual describe cada una de las fases a llevar a cabo durante la puesta en práctica del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo, en donde se especifica mediante un cronograma de actividades cuál será la forma en que los puestos de trabajo se rotarán a través de los distintos departamentos del área de ventas de la unidad sujeta de estudio y también se incluye el contenido mínimo a impartir durante el proceso de capacitación.

4.1.3 Implantación del programa de capacitación

La implantación del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo se realizará mediante distintas reuniones con el equipo gerencial de la sucursal sujeta de estudio, personal que participará en el programa y personal que tendrá a cargo impartir capacitación. Todas las reuniones se llevarán a cabo con el propósito de explicar el programa y resaltar los objetivos y beneficios del mismo. La implantación se realizará de acuerdo al contenido siguiente:

Tabla 2

Implantación del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

No.	Actividad	Desarrollo	Fecha
1	Presentación del programa de capacitación al equipo gerencial de la organización.	Presentación magistral de los objetivos del programa de capacitación, método, implementación y evaluación.	02/06/2020
2	Entrega del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.	Entrega de archivos digitales al equipo gerencial de organización y explicación de uso.	05/06/2020
3	Presentación del programa de capacitación a los líderes de departamento involucrados.	Presentación magistral de los objetivos del programa de capacitación, método, implementación y evaluación.	10/06/2020
4	Reunión con el equipo a cargo de impartir capacitación.	Presentación magistral de los objetivos del programa de capacitación, método, implementación y evaluación.	11/06/2020

Fuente: Elaboración propia, mayo 2020.

Las reuniones se llevaron a cabo durante el año 2020 al igual que las evaluaciones de conocimientos previos. La implementación del programa se llevará a cabo durante el año 2021 así como también el proceso de evaluación.

4.1.4 Evaluación del programa de capacitación.

La evaluación del programa de capacitación se realizará a través del método Kirkpatrick que se encarga de evaluar el aprendizaje desde cuatro niveles: opinión de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento y logro de objetivos. La evaluación de cada nivel se realizará a través de criterios de medición como: mucho, medio, poco y nada, de acuerdo con lo que mejor describa cada pregunta en cada nivel.

Para la aplicación del método se elaboraron diferentes guías que permitirán evaluar cada uno de los niveles antes mencionados: guía de evaluación de la opinión del participante respecto a su participación en el programa de capacitación, guía de evaluación de aprendizaje, guía de evaluación de cambio de comportamiento y guía de evaluación del logro de objetivos.

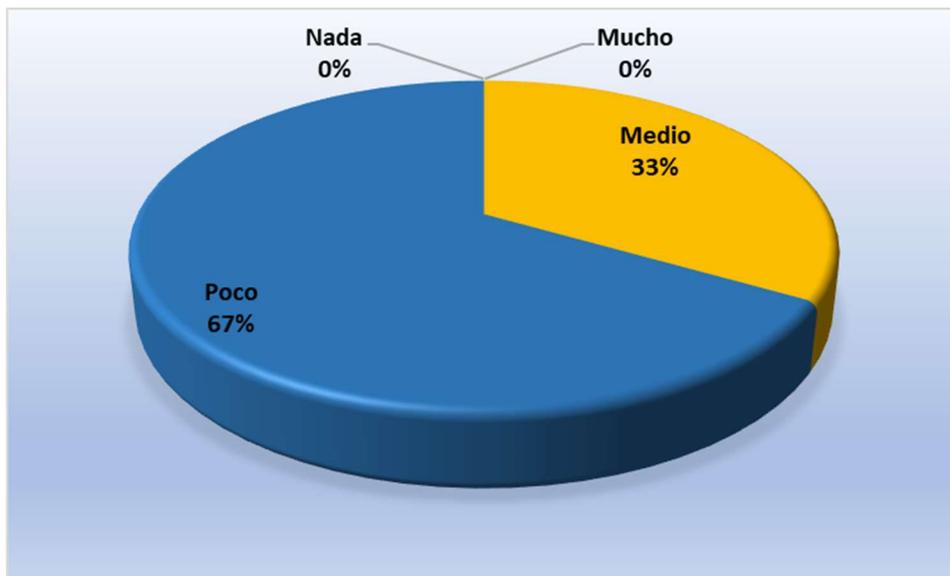
El aprendizaje se evaluará a través de la aplicación de dos evaluaciones, una de conocimientos previos y otra de conocimientos adquiridos así se podrá determinar el aprendizaje del participante en el programa, los resultados fueron los siguientes:

4.1.5.1 Guía de evaluación de conocimientos previos (Anexo 8)

La guía de evaluación de conocimientos previos permitirá visualizar el nivel de conocimiento que el participante posee acerca del contenido del programa de capacitación y se evaluará mediante la formulación de diez preguntas, cuyas respuestas podrán ubicarse en cuatro distintos niveles: mucho, medio, poco y nada.

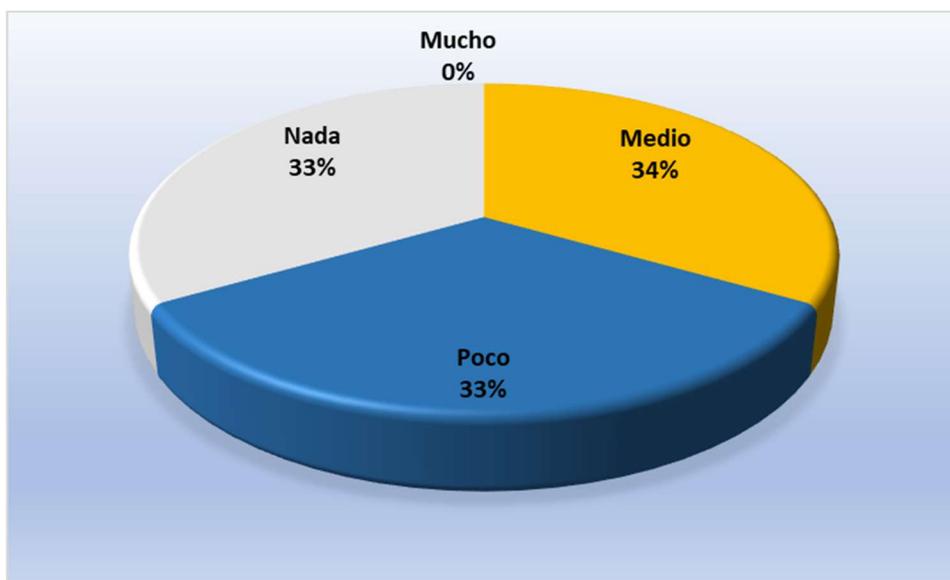
Las interrogantes formuladas se relacionan con el conocimiento previo y posterior que el participante posee acerca de la forma en que los distintos departamentos del área de ventas y los procesos que ejecutan se relacionan con la entrega de resultados de sus propios departamentos y de la sucursal en general.

Los resultados obtenidos de la prueba corresponden a tres jefes de departamento, plomería, herramientas y hogar:



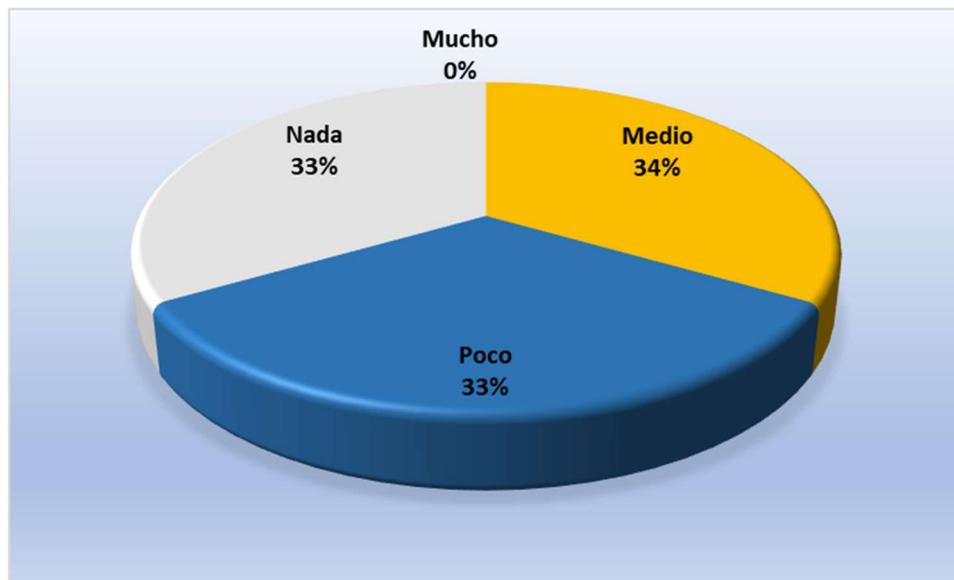
Fuente: Elaboración propia, junio 2020.

Figura 16. Conocimiento de los procesos del departamento de recibo. El 67% del grupo evaluado asegura tener poco conocimiento de los procesos que se desarrollan en el departamento de recibo y la forma como esos procesos se relacionan con su departamento, el otro 33% posee conocimiento medio.



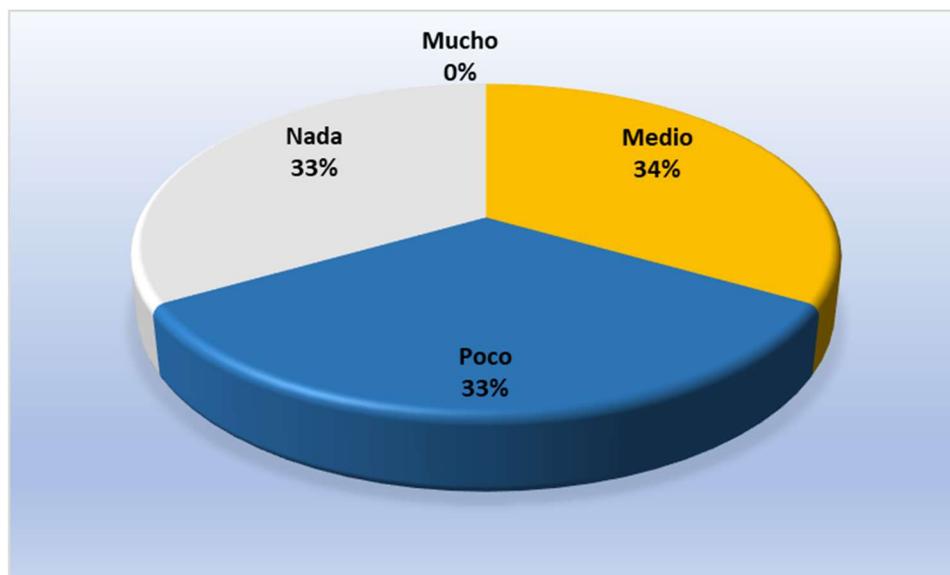
Fuente: Elaboración propia, junio 2020.

Figura 17. Conocimiento de los procesos del departamento de cajas y servicio al cliente. El 33% del grupo evaluado asegura tener poco conocimiento, conocimiento medio y nada de conocimiento respecto a los procesos que se desarrollan en el departamento de cajas y servicio al cliente, así como la forma como esos procesos se relacionan con su departamento.



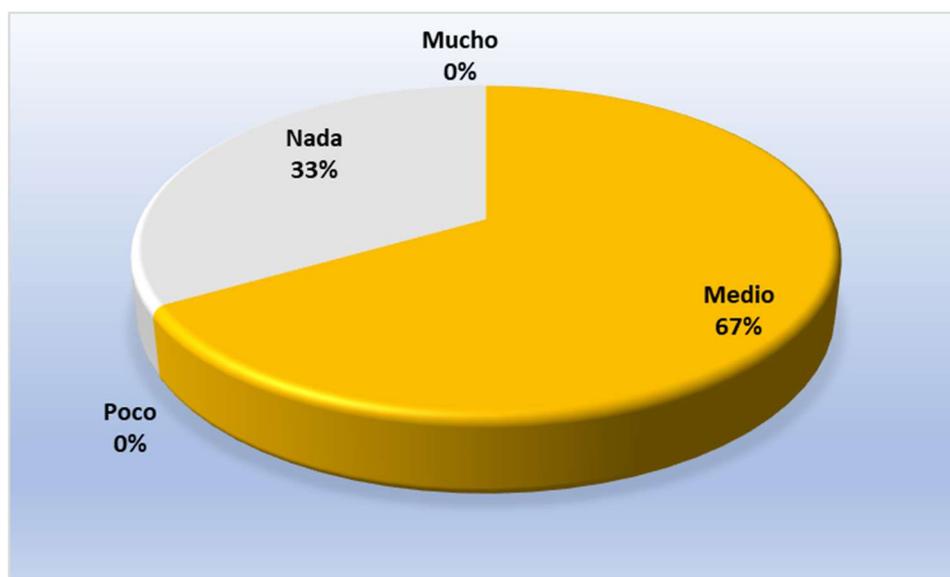
Fuente: Elaboración propia, junio 2020.

Figura 18. Conocimiento de los procesos del departamento de ventas institucionales. El 33% del grupo evaluado asegura tener poco conocimiento, conocimiento medio y nada de conocimiento respecto a los procesos que se desarrollan en el departamento de ventas institucionales, así como la forma como esos procesos se relacionan con su departamento.



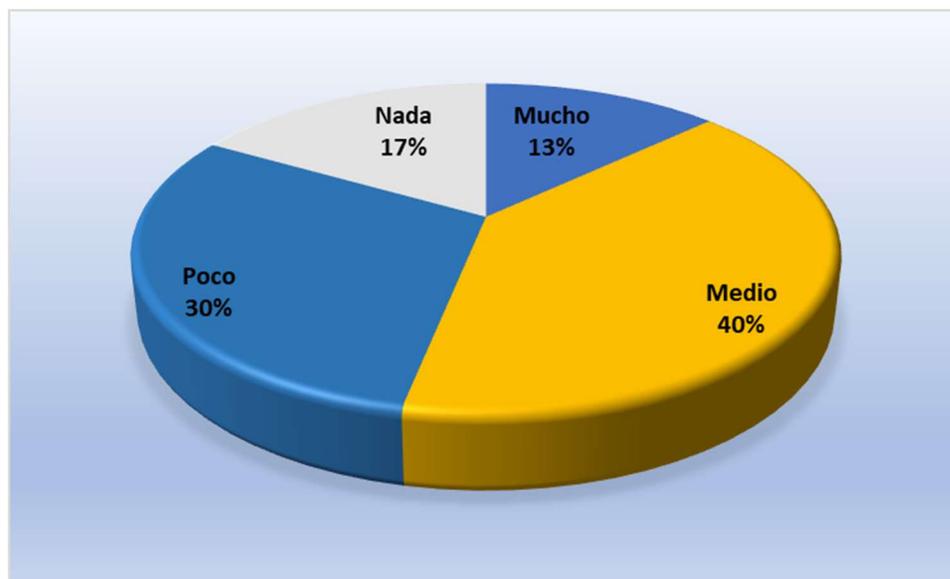
Fuente: Elaboración propia, junio 2020.

Figura 19. Conocimiento de los procesos realizados por el contador cíclico de la sucursal. El 33% del grupo evaluado asegura tener poco conocimiento, conocimiento medio y nada de conocimiento respecto a los procesos que se ejecuta el contador cíclico de la sucursal a la que pertenece, así como la forma como esos procesos se relacionan con su departamento.



Fuente: Elaboración propia, junio 2020.

Figura 20. Conocimiento del servicio en línea que ofrece la empresa. El 67% del grupo evaluado asegura tener conocimiento medio acerca del servicio en línea que ofrece la empresa, así como este servicio se relaciona con su departamento, el 33% dice no tener conocimiento.



Fuente: Elaboración propia, junio 2020.

Figura 21. Resumen de resultados de la evaluación de conocimientos previos. De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de las guías de evaluación de conocimientos previos a los jefes de departamento del área de plomería, herramientas y hogar; se logra establecer que el nivel más alto de conocimiento que poseen acerca de los procesos operativos que se desarrollan en los distintos departamentos del área de ventas es el de “medio” y “poco” con un 40% y 30% respectivamente, seguidos por la ponderación de “nada” con un 17%, el 13% de las respuestas de los evaluados indica que poseen mucho conocimiento.

La guía de evaluación relacionada con opinión del participante respecto a su participación en el programa de capacitación, aprendizaje, comportamiento y logro de resultados será aplicada durante el año 2021 y se incluyen dentro del manual del programa de capacitación como parte de la propuesta.

4.2 Discusión de resultados.

De acuerdo con Wayne Mondy en su libro “Administración de Recursos Humanos” el primer paso que una organización debe dar para la creación de un programa de capacitación es determinar sus necesidades específicas de capacitación. Posteriormente, se establecerán los objetivos específicos del programa que de acuerdo con un accionar ejemplar, deberán estar vinculados íntimamente con la misión estratégica de la empresa. Después de establecer los objetivos de capacitación, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. La administración deberá evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso propuesto por el autor antes mencionado es el mismo que se utilizó en el presente trabajo de graduación para la creación de una propuesta de programa de capacitación que de acuerdo con las necesidades de la organización, se basa en el fortalecimiento del sistema de procesos operativos existentes del área de ventas. El primer paso en el proceso de capacitación es determinar las necesidades específicas realizando análisis a diferentes niveles: análisis organizacional, análisis de las tareas y análisis de las personas.

El análisis organizacional permitirá obtener desde una perspectiva general la filosofía empresarial de la empresa, metas alcanzadas y planes corporativos, el siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa y la determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las evaluaciones del desempeño, las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

El análisis organizacional de la empresa sujeta de estudio logró identificar que su filosofía empresarial se centra en el posicionamiento de la marca en la mente de sus clientes, mediante la promesa de valor expresada a través de su misión y la promulgación de los valores empresariales, respaldada por una gestión de talento que brinda oportunidades de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

El segundo análisis sirvió para identificar que cada departamento cuenta con objetivos específicos cuyo alcance depende de la eficiente ejecución de los procesos operativos propios de su operación y de la forma en que se vea afectado por el resto de los departamentos que conforman el área de ventas.

El análisis de las personas y respondiendo a las siguientes preguntas: ¿quién necesita capacitación?" y "¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan?", permite identificar que debido a la interrelación que existe entre los distintos procesos operativos del área de ventas y por la influencia directa que tienen con la atención al cliente que se brinda en las sucursales y los distintos canales de distribución del negocio, es prioritario que el personal reciba capacitación que permita el perfeccionamiento del sistema de procesos operativos existentes y por tener a cargo la administración de los departamentos incluyendo la capacitación del equipo a cargo, los jefes de departamento son las personas idóneas para participar en una capacitación que incluya la rotación de puestos de trabajo.

El objetivo general y los consiguientes objetivos específicos responden a necesidades relacionadas con la organización sujeta de análisis y a su vez los objetivos específicos cumplen con las fases necesarias para lograr una propuesta de programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo. Por lo tanto, cumplir con cada una de las fases previamente descritas permitirá el alcance de los objetivos específicos y esto a su vez permitirá la consecución del objetivo general propuesto en el presente trabajo de graduación. En las organizaciones ejemplares dice Dwayne Mondy, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación.

Los objetivos trazados obedecen a necesidades reales, las necesidades de la empresa sujeta de estudio se encuentran relacionadas con el fortalecimiento del sistema de procesos operativos existente que a su vez es factor determinante para cumplir con la visión del negocio: ser la opción número uno en la mente de sus clientes.

Un método es un modo, manera o forma de realizar algo de manera sistemática, organizada y estructurada, con respecto a lo relacionado con el programa de capacitación propuesto, el método seleccionado se basa en capacitación en el puesto de trabajo mediante la rotación de puestos de trabajo, lo que se pretende es poder transmitir conocimiento a los puestos involucrados en el programa de capacitación a través de una metodología que les permita obtener conocimientos desde la puesta en práctica de los procesos que se pretenden enseñar, esto concuerda con la opinión del equipo gerencial de las sucursales más la del gerente de operaciones, quienes sostienen en un 100% que de acuerdo con su experiencia, el equipo de trabajo aprende de mejor manera desde una metodología que les permita poner en práctica lo aprendido.

La capacitación dentro del trabajo es definida por Dwayne Mondy como capacitación en el puesto de trabajo y con esto se refiere a los tipos de capacitación que implican un aprendizaje mediante la realización real de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo, cuya clave reside en transferir los conocimientos de un colaborador diestro y experimentado a otro trabajador o nuevo trabajador, manteniendo la productividad de ambos puestos,

La rotación de puestos se realizará de manera ordenada y sistemática a partir de un cronograma de actividades por jefe de departamento que permite identificar el departamento del que recibirá capacitación por semana. El programa está creado a partir de las necesidades de fortalecer el sistema de procesos operativos existente en el área de ventas de la empresa sujeta de estudio y que a su vez fue ratificado por el equipo de jefes de departamento y observado por parte del equipo gerencial de las distintas sucursales de la organización, por tanto, el contenido a impartir a los participantes parte de las tareas que se ejecutan en el área de ventas de la organización y que permitirá un aprendizaje gradual de los distintos procesos por departamento y que conforman el sistema de procesos del área de ventas.

Hernández en el año 2006 aborda la creación de un programa de capacitación dirigido al personal de la unidad de construcción de edificios del estado y lo inicia con la creación de un diagnóstico de necesidades de capacitación, todo el resto de

su trabajo se desglosa desde el conocimiento obteniendo mediante la determinación de las necesidades, el primer paso del autor antes mencionado es el mismo paso utilizado en el presente trabajo, lo que podría suponer que los resultados podrían ser satisfactorios al igual que los obtenidos por él: los resultados determinaron que de un total de 51 ocupantes de puestos de trabajo, el 55% requería actividades de capacitación enfocadas en el reforzamiento de conocimientos, el 41% necesitaba reforzar el conocimiento para el manejo de equipos, máquinas y herramientas mientras que el 4% restante solicitaba capacitación para el desarrollo personal.

En el altamente competitivo ambiente empresarial, iniciar con un programa de capacitación únicamente por pensar o saber que las demás empresas lo hacen, no representa beneficios para las organizaciones sino al contrario, en ocasiones puede acarrear consigo problemas relacionados con la producción, el servicio al cliente o la satisfacción de las personas que laboran para las empresas y que participan en esos programas, es por ello que la implantación de un programa de capacitación siempre debe darse con un enfoque sistemático para así abordar las necesidades reales de las instituciones. Esto lo deja claro Monterroso en su trabajo de graduación por maestría del año 2006 “Programa de capacitación dirigido a supervisores de ventas y vendedores como herramienta para los logros de la empresa de servicios Total, S.A.” en donde se logró concluir que la capacitación proporcionada por la empresa mencionada, se ha realizado sin efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación, lo que incidió negativamente en el negocio por no responder a las necesidades y no establecer las debilidades reales que impedían el desempeño efectivo de las funciones y como consecuencia en lugar de ser una inversión se convirtió en un gasto que no cumplió con los objetivos.

La implantación del programa se realizó a través distintas reuniones con el equipo gerencial de la sucursal sujeta de estudio en presencia de la gerencia general del negocio y la gerente de recursos humanos, en donde se les explicó de manera magistral los objetivos del programa de capacitación, la forma de rotación de personal, los involucrados, los aspectos a mejorar así como el contenido que se impartiría, lo mismo se hizo con el resto del equipo involucrado: quiénes reciben la

capacitación y quienes la imparten, los resultados fueron satisfactorios logrando la aprobación del programa a partir del junio del año 2020 lo que se vio retrasado para el año 2021 a partir de enero, debido a la pandemia a nivel mundial que se sufre a causa del COVID 19.

La evaluación del programa de capacitación es el último paso para la creación de este, es necesario que todo proceso de aprendizaje a nivel empresarial o no se vea acompañado de un sistema que permita identificar el grado de conocimiento adquirido por los participantes para así determinar si la inversión de tiempo y dinero tuvo rédito en relación con los resultados obtenidos. El método por utilizar para la medición de aprendizaje de la propuesta de programa de capacitación basada en rotación de puestos de trabajo se desarrollará conforme al modelo de Kirkpatrick creado por Donald Kirkpatrick quien expuso sus ideas relacionadas al tema en 1959 y que en la actualidad es uno de los métodos más utilizados para medir el aprendizaje, que se centra en la medición de: opiniones de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

La medición del nivel “aprendizaje” se realizará a través de la aplicación de dos evaluaciones que contienen las mismas preguntas cuya diferencia se centra en la temporalidad con que se realizan, una evaluación denominada “conocimientos previos o pre aprendizaje” se realizará antes de iniciar el programa de capacitación y la otra evaluación se realizará al final.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la aplicación de las guías de evaluación de conocimientos previos a los jefes de departamento del área de plomería, herramientas y hogar; se logra establecer que el nivel más alto de conocimiento que poseen acerca de los procesos operativos que se desarrollan en los distintos departamentos del área de ventas se encuentra en medio, seguido por poco conocimiento, nada y mucho.

Posterior a la participación en el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo, cada participante volverá a ser evaluado con las mismas preguntas que se le realizaron durante la prueba de conocimientos previos y así se podrá establecer el nivel de mejoramiento y las brechas cubiertas durante el programa.

Los resultados obtenidos a través de la evaluación de conocimientos previos pone en evidencia de la necesidad de fortalecer los conocimientos que poseen los jefes de departamento respecto al sistema de procesos operativos existentes en el área de ventas de la sucursal sujeta de estudio, por el rol que desempeñan como líderes de departamento así como también por la responsabilidad que les confiere el puesto de jefe de departamento y que las agrega la tarea de ser los responsables de capacitar al personal de su departamento.

Las demás evaluaciones del método Kirkpatrick serán realizadas al finalizar el programa de capacitación (opinión del participante y aprendizaje) y un mes después de haber terminado (comportamiento y logro de resultados) estas últimas evaluaciones serán realizadas por los jefes inmediatos de los participantes y evidenciarán si se ha logrado poner en práctica lo aprendido a través de la transmisión de conocimientos y logro de objetivos.

La capacitación constituye la parte central de un esfuerzo constante diseñado para mejorar las competencias de los trabajadores y el desempeño organizacional, brinda el conocimiento y las habilidades necesarias para que los colaboradores desempeñen sus tareas actuales. Preparar a los trabajadores es mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.

CONCLUSIONES

Todos los departamentos que pertenecen al área de ventas de la empresa, cuentan con procesos operativos estructurados, definidos y relacionados entre sí que buscan garantizar el cumplimiento de los objetivos del negocio y la filosofía empresarial relacionada con la satisfacción de sus clientes y el posicionamiento de la marca.

El equipo de jefes de departamento y asesores, no cuentan con el conocimiento necesario acerca de los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos que conforman del área de ventas de la sucursal sujeta de estudio.

Las atribuciones del puesto de jefe de departamento demandan un alto conocimiento en cuanto a la ejecución de los procesos operativos del área de ventas, derivado de la responsabilidad de impartir capacitación constante a su equipo de trabajo a cargo y garantizar la adecuada administración del inventario de mercadería para la venta.

Los objetivos del programa de capacitación y entrenamiento basado en rotación de puestos de trabajo, están orientados en suministrar el conocimiento necesario a los jefes de departamento respecto a los procesos operativos del área de ventas, garantizar la satisfacción durante el proceso, identificar la reducción de brechas de conocimiento del participante, identificar un cambio de comportamiento respecto a sus resultados y determinar la forma como pone en práctica lo aprendido para el alcance de los objetivos de su puesto de trabajo.

La rotación de puestos de trabajo se desarrollará de forma ordenada y sistemática, permitiendo que los jefes de departamento aprendan los distintos procesos operativos que se desarrollan en el área de ventas, a través de una metodología que le permitirá adquirir conocimientos mientras ejecuta las tareas que se presentan en los departamentos en donde se capacitará.

Durante la implantación del programa de capacitación y entrenamiento, el equipo de gerentes, subgerentes, gerente de operaciones y de recursos humanos se mostró dispuesto a proporcionar las facilidades necesarias para que el equipo de trabajo participara en el programa durante el año 2021 por considerarlo una prioridad.

La evaluación del programa de capacitación y entrenamiento basado en rotación de puestos de trabajo se realizará a través del método Kirkpatrick y durante la evaluación de conocimientos previos a los jefes de departamento de plomería, herramientas y hogar, se logró determinar que el nivel más alto de conocimiento que poseen respecto al sistema de procesos operativos se encuentra posicionado en el nivel “medio”, seguido por las ponderaciones “poco”, “nada” y “mucho”.

RECOMENDACIONES

Establecer sistemas de comunicación abiertos en el área de ventas que permitan dar a conocer al equipo de trabajo, todo cambio o modificación que se realice total o parcialmente acerca de los procesos operativos que ejecutan a diario y que se relacionan con la satisfacción de los clientes que visitan el negocio y la adecuada administración de los departamentos.

Realizar anualmente un diagnóstico de necesidades de capacitación para el área de ventas, enfocado en determinar el conocimiento que el personal posee, así como lo que necesita saber para poder cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo y, por ende, los de la organización.

Se recomienda a la organización poner en práctica la presente propuesta de programa de capacitación y entrenamiento basado en rotación de puestos de trabajo y garantizar así la adecuada ejecución de los procesos operativos del área de ventas, en beneficio del fortalecimiento de la operación del negocio y el cumplimiento de la filosofía empresarial.

Programar capacitaciones trimestrales o semestrales para el personal del área de ventas, enfocadas en el fortalecimiento del sistema de procesos operativos existente y que se apege a los resultados obtenidos durante el diagnóstico de necesidades específicas de capacitación.

Se recomienda a la empresa, ejecutar la rotación de puestos de trabajo de acuerdo con la programación propuesta y así garantizar una participación ordenada en donde capacitador y capacitado puedan seguir alcanzando los objetivos de sus respectivos puestos de trabajo.

Se recomienda a la gerencia de recursos humanos, velar por la implementación del programa de capacitación y entrenamiento basado en rotación de puestos de trabajo, durante el año 2021 de acuerdo con lo acordado durante la implantación del programa, en beneficio del alcance de objetivos del área de ventas.

Evaluar la implementación del programa de capacitación de acuerdo con el método propuesto en el presente trabajo de graduación y así determinar la continuidad o modificación del programa de acuerdo con el análisis de los niveles de: satisfacción, aprendizaje, comportamiento y logro de objetivos del participante.

Se recomienda a las empresas en general, evaluar las necesidades técnicas y cognitivas de sus equipos de trabajo, previo a poner en marcha cualquier programa de capacitación, promoviendo la capacitación justo a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2012). Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer. Primera edición. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Asensio Cuesta, S., & Diego Más, J. A. (2009). Análisis de la rotación de puestos de trabajo desde diferentes perspectivas. *XIII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*, 1613-1624.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta Edición, Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, Tercera Edición México, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Enrique, L. A. (2001). Manejo de los recursos humanos, Primera Edición Arlington Virginia, The Nature Conservancy.
- López Cabarcos, Á. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Primera Edición España Gesbiblo, S.L.
- M., M. C. (2019). La formación de los recursos humanos. Un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales. *Dialnet*, 12.
- Martínez, J. I. (2001). *Capacitación del personal para empresas del nuevo milenio*, tesis maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Martínez Rojas, M. A., Palos Cerda, G. C., & Vargas Hernández, J. G. (2017). Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí. *EAN*, 95 - 122.
- Medina Proaño, F. (2013). *Diseño del plan de capacitación con base al modelo de retorno de inversión, para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional*, tesis maestría, Pontificia Universidad Católica, Ecuador.

- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*, Décimo Primera Edición México, Person Educación.
- Perspectivas (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*, volumen (20), 45-54.
- Ríos Herrera, L. K. (2012). *Programa de capacitación y su incidencia en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa Compusistemas de la ciudad de Quetzaltenango*, tesis maestría, Universidad de San Carlos, Guatemala.
- Rodríguez Solís, Adriana (2002). Un estudio sobre la detección de necesidades de capacitación 2002 de la secretaría del trabajo y previsión social, tesis de grado, Universidad Pedagógica Nacional, México.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*, Cuarta Edición México, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Simon L. Dolan, R. V. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Tercera Edición Madrid. McGraw Hill.
- Arias Ordóñez, José y Cruz Mesa, Hernando y Pedraza Robayo, Moisés y Ordóñez Paz, Adriana J. y Herrera, Liliana (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación. *Signo y Pensamiento*, volumen (50), 63-83.

E-GRAFÍA

- Accipio, (2017). *Businessballs*. Inglaterra. Businessballs: Recuperado de <https://www.businessballs.com/facilitation-workshops-and-training/kirkpatrick-evaluation-method/>
- Arcones, B. (2019). *IMF Business School*. España. IMF Business School: Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/prl/rotacion-de-puestos-de-trabajo/>
- Empresa, P. y. (2020). *Psicología y Empresa*. España. Psicología y Empresa: Recuperado <https://psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html>
- Gómez, J. (2018). *CEREM International Business School*. España. CEREM International Business School: Recuperado de <https://www.cerembs.co/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-la-rotacion-de-puestos>
- Sánchez, L. (2010). *EmprendePyme.net*. México. Emprende Pyme.net: Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>

ANEXOS

1. Proceso de elaboración de un programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

No.	Fases	Contenido general	Especificación
1	Determinar necesidades específicas de capacitación	Análisis organizacional	Entrevista
		Análisis de tareas	Observación y narrativa.
		Análisis de las personas	Encuesta a líderes de tiendas y jefes de departamento.
2	Determinación de los objetivos de capacitación.	Propósito	Objetivos específicos.
3	Selección de métodos de capacitación y sistemas de implementación.	Capacitación en el puesto de trabajo	Selección del método
			Cronograma de rotación de puestos de trabajo por departamento.
			Cuadro de contenido de información a proporcionar durante la capacitación.
			Manual del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.
4	Implantación del programa de capacitación.	Presentación del programa de capacitación a gerencias organizacionales y líderes de departamento.	Presentación magistral ante gerencias organizacionales y equipo de trabajo involucrado.
5	Evaluar programas de capacitación y desarrollo	Metodología Kirkpatrick	1. Evaluación de satisfacción
			2. Evaluación de aprendizaje
			2.1 Evaluación de conocimientos previos.
			3. Evaluación de comportamiento
			4. Evaluación de logro de objetivos.

Fuente: elaboración propia, mayo 2020.

2. Guía de entrevista para el análisis organizacional.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL		NVXD-1
Analista	Luis Armando Ramos Hernández	
Organización	Dedicada a la industria de venta al detalle	
Dirección	Boluverad Los Próceres, Zona 10.	
Entrevistado	Gerente de sucursal	
Fecha	jun-20	

El presente análisis tiene como objetivo estudiar de manera general lo relacionado al funcionamiento general del negocio y su filosofía empresarial.

Marque con una "x" su respuesta y amplie en los casos que considere necesarios.

Pregunta	Si	No	Especifique
¿Puede mencionar cuál es la visión del negocio?	X		Ser la opción número uno en la mente de nuestros clientes.
¿Puede indicar cuál es la misión del negocio?	X		Convertirse en el negocio con mejor surtido de productos de alta calidad, a través de una buena organización y un excelente servicio a sus clientes.
¿Sabe cuáles son los valores fundamentales de la organización?	X		Responsabilidad, compromiso y actitud positiva
¿Conoce cuál han sido la evolución del negocio desde su fundación?	X		La empresa inició operaciones en 2001 y durante 19 años se ha logrado crecer hacia cuatro sucursales más y dos ampliaciones incluyendo centro distribuidor.
¿Conoce acerca de los planes a futuro que se tienen dentro de la organización?	X		Los objetivos del negocio son siempre enfocados al crecimiento, pronto se tendrán nuevas oportunidades de crecimiento.
¿Puede mencionar las áreas que conforman la organización a la que pertenece?	X		Se encuentra conformada por un área de ventas, área administrativa y centro distribuidor. El área de ventas está compuesta por sucursales en donde existen departamentos encargados de la asesoría a clientes, un departamento de cajas que incluye servicio al cliente, venta externa, recibo, inventarios y la gerencia.
¿Considera que la empresa toma en cuenta el talento interno durante las nuevas oportunidades de crecimiento?	X		La gran mayoría de los jefes de departamento han salido del grupo de asesores de ventas, tres de cinco subgerentes han sido jefes de departamento.
¿La empresa se preocupa por trabajar en un ambiente laboral enfocado a la unión del grupo?	X		Todos los años hay talleres de integración para el equipo de trabajo.
¿Podría indicar si la empresa brinda capacitación constante a su equipo de trabajo y de qué tipo?	X		Relacionadas con trabajo en equipo y las que los proveedores le dan a los equipos dedicados a la asesoría de clientes.
¿Qué tipo de capacitación ha recibido usted en el puesto que desempeña?	X		Capacitaciones de trabajo en equipo, mercadeo visual y liderazgo.

COMENTARIOS ESPECÍFICOS

El gerente de la sucursal ubicada en el Boulevard Los Próceres, zona 10, tiene clara la filosofía empresarial y los planes a futuro de la organización así como la evolución que el negocio ha tenido a lo largo del tiempo.

Fuente: elaboración propia, junio 2020.

3. Guía de observación y narrativa para la identificación de las tareas que conforman el sistema de procesos existentes por departamento en el área de ventas.

ANÁLISIS DE TAREAS			NVXD-2					
Analista:	Luis Armando Ramos Hernández		Luis Armando Ramos Hernández					
Organización:	Unidad sujeta de estudio		Dedicada a la industria de venta al detalle					
Dirección:	Boulevard Los Próceres zona 10		Boluverad Los Próceres, zona 10.					
Fecha:	del 18 al 22 de mayo 2020		Del	18-may	Al	22-may	Año	2020

El presente análisis tiene como objetivo estudiar de manera general las tareas que se realizan en los departamentos que conforman el área de ventas.

Guía de observación y narrativa

Tareas que ejecuta					
Gerencia de tienda	Inventarios	Cajas	Servicio al cliente	Recibo	Venta externa
1. Genera los reportes diarios de inventario. 2. Realiza ajustes diarios relacionados al inventario de la sucursal, de acuerdo a lo reportado por el contador cíclico y jefe de depto. 3. Archiva la papelería relacionada a inventario de acuerdo a la naturaleza de los ajustes y operatividad. 4. Cuenta y confirma la mercadería que recibe del centro distribuidor a través del departamento de recibo, reporta inconsistencias. 5. Realiza reportería relacionada con recursos humanos horas extras, bonificación, etc. 6. Evalúa los resultados obtenidos por los departamentos que conforman la sucursal y toma decisiones a fin de mejorar los procesos.	1. Realiza el barrido cíclico de inventarios de acuerdo a programación. 2. Da seguimiento a las inconsistencias reportadas por el jefe de departamento a través de los conteos por departamento diario. 3. Da seguimiento a las consultas de inventario realizadas por otras sucursales o centro distribuidor. 4. Realiza el reporte mensual de pegue de inventario y reporta a la gerencia de tienda. 5. Genera reporte de control de combustible y reporta a gerencia de tienda y de operaciones. 6. Archiva los conteos físicos relacionados a su barrido cíclico de inventario.	1. Realiza el proceso de cobro y cuadre derivado de la asesoría brindada por los departamentos. 2. Realiza las notas de crédito derivadas de cambios relacionadas con defecto o cambio de producto. 3. Realiza conteos diarios de inventario, reporta las inconsistencias y el jefe del departamento se encarga del seguimiento. 4. Realiza los cambios de precio diarios, por promoción o a solicitud de compras. 5. Cuenta y confirma la mercadería que recibe del centro distribuidor a través del departamento de recibo, reporta inconsistencias.	1. Gestiona toda recomendación o queja de los clientes, derivado del servicio recibido por parte del equipo de asesoría. 2. Genera el reporte de cambios de precio diarios, por promoción o a solicitud del departamento de compras. 3. Realiza rótulos para promoción de acuerdo a la necesidad de los departamentos. 4. Genera y archiva los documentos relacionados con la labor de asesoría de los departamentos: pendientes de entrega, notas de envío, garantías, etc. 5. Se encarga de dar seguimiento a las ventas generadas en línea: recolección de producto, actualización de estados en línea y entrega de producto (en tienda o envío) 6. Recibe y da seguimiento a los productos que se reciben para enviar por garantía al centro de servicio. 7. Genera cargos por mercadería entre tiendas y centro distribuidor. 8. Contesta la planta telefónica.	1. Cuenta y confirma el producto enviado por el centro distribuidor hacia los distintos departamentos de asesoría para la venta. 2. Actualiza en el sistema cuando el producto ha sido confirmado. 3. Genera y da seguimiento a las inconsistencias reportadas por los departamentos de asesoría y lo encontrado durante la confirmación del producto. 4. Confirma e ingresa al sistema los traslados de mercadería entre tiendas. 5. Genera cargos por mercadería entre tiendas y centro distribuidor.	1. Se encarga de la asesoría de los clientes denominados como: institucionales. 2. Visita a clientes potenciales para agregarlos a la cartera de clientes institucionales. 3. Da seguimiento a la papelería proporcionada por los clientes para la apertura de crédito. 4. Realiza cotizaciones a solicitud del cliente. 5. Recibe y factura órdenes de compra. 6. Recolecta mercadería a partir de lo cotizado y la recepción de órdenes de compra. 7. Da seguimiento para garantizar el cobro de las facturas al crédito.

COMENTARIOS ESPECÍFICOS

Las distintas tareas que se ejecutan en los departamentos siempre se relacionan entre sí, por las personas involucradas en el desarrollo o por la forma en que afectan el inventario de mercadería en los departamentos del área de ventas.

Fuente: elaboración propia, mayo 2020.

4. Guía de encuesta para determinar los conocimientos que necesitan las personas de la sucursal sujeta de estudio.

ANÁLISIS DE LOS CONOCIMIENTOS QUE NECESITAN LAS PERSONAS						
ANÁLISIS DE LAS PERSONAS				NVXD-3		
Analista	Luis Armando Ramos Hernández					
Organización	Dedicada a la industria de venta al detalle					
Dirección	Boulevard Los Próceres, zona 10.					
Encuestados	Gerentes de sucursal, subgerentes de sucursal y gerente de operaciones					
Fecha	jun-20					
El presente cuestionario tiene como objetivo determinar las necesidades de capacitación existentes en el equipo de trabajo, desde el punto de vista del gerente de sucursal.						
Encuesta						
Pregunta	Sí	%	No	%	TOTAL	%
¿La sucursal que administra se encuentra dividida por departamentos con objetivos definidos para cada uno de ellos?	11	100%	0	0%	11	100%
¿Por las tareas que se realizan, la sucursal que administra podría dividirse en tareas realacionadas con servicio al cliente y tareas realacionadas con el cumplimiento de los procesos operativos existentes?	11	100%	0	0%	11	100%
¿En la actualidad, existe una forma clara y estructurada de medir la satisfacción de los clientes que los visitan y el tipo de servicio al cliente que es brindado por el equipo de trabajo?	1	9%	10	91%	11	100%
¿En la actualidad, existe una forma clara y estructurada de medir los resultados que se obtienen a través de los procesos operativos que se ejecutan por parte del equipo de trabajo?	7	64%	4	36%	11	100%
¿El servicio al cliente que brinda su equipo de trabajo así como la ejecución de los procesos operativos, se encuentran relacionados con las compensaciones que el equipo percibe o con la aplicación del proceso disciplinario vigente?	9	82%	2	18%	11	100%
¿Considera que la adecuada o inadecuada ejecución de los procesos operativos por parte del equipo de trabajo, influye en la calidad del servicio al cliente que se brinda en la sucursal que administra, la venta institucional y el servicio en línea?	11	100%	0	0%	11	100%
¿Considera que los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal que preside, se encuentran relacionados entre sí?	10	91%	1	9%	11	100%
¿Considera que los miembros de su equipo de trabajo, poseen los conocimientos necesarios acerca de los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal que administra?	3	27%	8	73%	11	100%
¿Considera prioritario que su equipo de trabajo reciba una capacitación enfocada en el perfeccionamiento de los procesos operativos que se ejecutan en la sucursal que administra?	11	100%	0	0%	11	100%
¿Le interesa que su equipo de trabajo reciba una capacitación que permita el perfeccionamiento de los procesos operativos que ejecuta, mediante una rotación temporal de puestos de trabajo en los distintos departamentos de la sucursal que administra?	11	100%	0	0%	11	100%
COMENTARIOS ESPECIFICOS						
La encuesta muestra las respuestas de cuatro gerentes de sucursal, seis subgerentes y un gerente de operaciones.						

Fuente: elaboración propia, junio 2020.

5. Guía de encuesta para determinar los puestos de trabajo idóneos para participar en el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

ANÁLISIS DE LAS PERSONAS IDÓNEAS PARA RECIBIR CAPACITACIÓN						
ANÁLISIS DE LAS PERSONAS				NVXD-4		
Analista	Luis Armando Ramos Hernández					
Organización	Dedicada a la industria de venta al detalle					
Dirección	Boulevard Los Próceres, zona 10					
Encuestados	Gerentes de sucursal, subgerentes de sucursal y gerente de operaciones					
Fecha	jun-20					
El presente cuestionario tiene como objetivo, determinar las posiciones idóneas para participar en un proceso de capacitación que involucre la rotación temporal de puestos de trabajo.						
Encuesta						
Pregunta	Sí	%	No	%	TOTAL	%
¿De manera general, el personal que tiene a cargo se divide en: jefes de departamento, asesores de ventas, cajeros y auxiliares?	11	100%	0	0%	11	100%
¿La administración de los distintos departamentos de la sucursal así como la capacitación de los miembros del equipo que conforman esos departamentos, se encuentra a cargo de los jefes de departamento?	11	100%	0	0%	11	100%
¿En la planificación mensual y anual de tareas, toma en cuenta la opinión de los jefes de departamento?	9	82%	2	18%	11	100%
¿Considera importante la capacitación constante para la buena ejecución de tareas dentro de los equipos de trabajo?	11	100%	0	0%	11	100%
¿En la actualidad, su equipo de trabajo recibe capacitaciones constantes y relacionadas con los procesos que ejecuta diariamente?	2	18%	9	82%	11	100%
¿Considera importante que su equipo de trabajo reciba capacitaciones periódicas que le permitan perfeccionar las tareas que realiza?	11	100%	0	0%	11	100%
¿En su experiencia, considera que su equipo de trabajo aprende de mejor a través de una metodología práctica?	10	91%	1	9%	11	100%
¿Estaría dispuesto a brindar las condiciones necesarias para que su equipo de trabajo se capacite directamente en los departamentos con los que se relaciona, a fin de perfeccionar los procesos que ejecuta diariamente?	11	100%	0	0%	11	100%
¿Por las funciones que realiza, los asesores de venta, cajeros y demás auxiliares son los candidatos idóneos para participar en una capacitación que involucre la rotación temporal de puestos de trabajo antes que los jefes de departamento?	8	73%	3	27%	11	100%
¿Por las funciones que realiza, los jefes de departamento son los candidatos idóneos para participar en una capacitación que involucre la rotación temporal de puestos de trabajo antes que los asesores de venta y demás auxiliares?	11	100%	0	0%	11	100%
COMENTARIOS ESPECÍFICOS						
La encuesta muestra las respuestas de cuatro gerentes de sucursal, cinco sub gerentes de sucursal y un gerente de operaciones.						

Fuente: elaboración propia, junio 2020.

6. Guía de encuesta para determinar las necesidades de capacitación del personal seleccionado para participar en el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

ANÁLISIS DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN						
ANÁLISIS DE LAS PERSONAS				NVXD-5		
Analista	Luis Armando Ramos Hernández					
Organización	Dedicada a la industria de venta al detalle					
Dirección	Boulevard Los Próceres, zona 10.					
Encuestados	Jefes de departamento					
Fecha	jun-20					
El presente cuestionario tiene como objetivo determinar las necesidades de capacitación existentes en el equipo de trabajo, desde el punto de vista de la persona sujeta de capacitación.						
Encuesta						
Pregunta	Sí	%	No	%	TOTAL	%
¿La sucursal a la que pertenece se encuentra dividida por departamentos con objetivos definidos para cada uno de ellos?	20	95%	1	5%	21	100%
¿Por las tareas que se realizan, la sucursal a la que pertenece podría dividirse en tareas relacionadas con servicio al cliente y tareas relacionadas con el cumplimiento de los procesos operativos existentes?	20	95%	1	5%	21	100%
¿En la actualidad, existe una forma clara y estructurada de medir la satisfacción de los clientes que los visitan y tipo de servicio al cliente que es brindado por el equipo de trabajo?	11	52%	10	48%	21	100%
¿En la actualidad, existe una forma clara y estructurada de medir los resultados que se obtienen a través de los procesos operativos que se ejecutan por parte del equipo de trabajo?	16	76%	5	24%	21	100%
¿El servicio al cliente que brinda su equipo de trabajo así como la ejecución de los procesos operativos, se encuentran relacionados con las compensaciones que el equipo percibe o con la aplicación del proceso disciplinario vigente?	18	86%	3	14%	21	100%
¿Considera que la adecuada o inadecuada ejecución de los procesos operativos por parte del equipo de trabajo, influye en la calidad del servicio al cliente que se brinda en la sucursal a la que pertenece, la venta institucional y el servicio en línea?	17	81%	4	19%	21	100%
¿Considera que los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal a la que pertenece, se encuentran relacionados entre sí?	21	100%	0	0%	21	100%
¿Considera que los miembros de su equipo de trabajo y usted, poseen los conocimientos necesarios acerca de los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos de la sucursal que administra?	8	38%	13	62%	21	100%
¿Considera prioritario que su equipo de trabajo y usted, reciban una capacitación enfocada en el perfeccionamiento de los procesos operativos que se ejecutan en la sucursal a la que pertenece?	21	100%	0	0%	21	100%
¿Le interesaría recibir una capacitación que permita el perfeccionamiento de los procesos operativos que ejecuta, mediante una rotación temporal de puestos de trabajo en los distintos departamentos de la sucursal a la que pertenece?	18	86%	3	14%	21	100%
COMENTARIOS ESPECIFICOS						
La encuesta muestra la respuesta de 21 jefes de departamento, 10 correspondientes a sucursal San Juan y 11 correspondientes a sucursal Próceres. Los jefes pertenecen a los siguientes departamentos: herramientas, construcción, pinturas, plomería y bombas, cajas y servicio al cliente, eléctricos e iluminación, ferretería y tornillería, hogar, jardinería y autos, recibo e inventarios.						

Fuente: elaboración propia, junio 2020

8. Manual del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.



Programa de capacitación y
entrenamiento basado en
rotación de puestos de trabajo .



Manual y guía de
implementación

NOVEX

¡Más que una ferretería!

Luis Armando Ramos Hernández

Julio 2020

Nota de agradecimiento

El programa de capacitación y guía de aplicación basado en la rotación de puestos de trabajo para el fortalecimiento del sistema de procesos operativos existentes en el área de ventas de una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros y de construcción al detalle, ha sido elaborado gracias a la colaboración de la organización sujeta de estudio y especialmente con la contribución del equipo de gerentes, sub gerentes de sucursal, gerente de operaciones y jefes de departamento de la sucursal ubicada en el boulevard Los Próceres zona 10.

Declaración de interés

La creación del presente programa de capacitación y guía de aplicación obedece a intereses académicos cuya puesta en práctica pretende solucionar una necesidad existente la organización sujeta de estudio y específicamente en la sucursal ubicada en el boulevard Los Próceres zona 10.

1. Introducción al programa

1.1 Introducción

Las empresas son sistemas interconectados de procesos que han sido creados y desarrollados para garantizar que los objetivos organizacionales se cumplan de manera eficiente. En la actualidad, las empresas se ven afectadas por factores que van más allá de la competencia que pueda tener a su alrededor en cuanto a la especialidad de negocio a la cual se dedican, factores económicos, políticos, legales, tecnológicos e incluso ambientales, son solo algunos de los que interfieren en el alcance de metas y que se encuentran más allá de ámbito de control de las organizaciones.

Cada vez más los clientes demandan continuamente una mayor calidad en los productos o servicios que adquieren y consumen a costos más bajos y ciclos de tiempo más cortos. Por lo tanto, las empresas deben esforzarse por mejorar en forma constante su desempeño en general y la única forma en que podrán conseguirlo será a través de su componente estratégico más importante: su talento humano.

El tema central del presente trabajo de graduación es: Programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo para el fortalecimiento del sistema de procesos operativos existentes en el área de ventas de una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros y de construcción al detalle y tiene como objetivo principal brindar una propuesta de programa de capacitación estructurado que parta de un diagnóstico de necesidades específicas de capacitación y cuyo método será la rotación de puestos de trabajo.

1.2 Participantes

El programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo está dirigido a los jefes de departamento del área de ventas:

- a) Plomería.
- b) Herramientas.
- c) Hogar.
- d) Pinturas.
- e) Ferretería.
- f) Electricos e iluminación.
- g) Jardí y autos.
- h) Materiales de construcción.

Los jefes de los departamentos antes mencionados se desempeñan en la sucursal sujeta de estudio ubicada en el boulevard Los Próceres zona 10 y que fueron elegidos de acuerdo a la importancia que sus respectivos departamentos representan para el alcance de objetivos de venta en la unidad de análisis.

Dentro de las funciones que debe desempeñar un jefe de departamento de la empresa sujeta de estudio, se encuentran aquellas relacionadas con la gestión de talento incluida la capacitación y formación.

1.3 Encargados de impartir capacitación

Derivado de la metodología propuesta, los encargados de impartir capacitación serán los jefes de los siguientes departamentos: cajas y servicio al cliente, inventarios, recibo, venta institucional y gerencia de tienda, quienes cuentan con el conocimiento y experiencia necesaria en el puesto que desempeñan para poder proveer de conocimientos de calidad a los participantes.

1.4 Conocimientos que adquirirán los participantes

El presente programa de capacitación proporcionará preparación relacionada con:

- a.** Procesos operativos relacionados con el departamento de cajas y servicio al cliente.
- b.** Procesos operativos relacionados con el departamento de inventarios.
- c.** Procesos operativos relacionados con el departamento de recibo.
- d.** Procesos operativos relacionados con el departamento de venta institucional.
- e.** Procesos operativos relacionados con la gerencia de tienda.
- f.** Procesos operativos de los departamentos que conforman el área de ventas.
- g.** Identificación de la relación existente entre cada uno de los procesos que se desarrollan en cada uno de los departamentos que conforman el área de ventas.
- h.** Trabajo en equipo a través de la empatía que proporciona el conocimiento de los procesos que se desarrollan en los distintos departamentos del área de ventas y su específico grado de complejidad.

2. Objetivos del programa y contenido

2.1 Objetivo general

Capacitar y entrenar a los participantes a través de la rotación de puestos de trabajo, para garantizar la adecuada ejecución del sistema de procesos operativos existentes en el área de ventas y que permita alcanzar eficientemente los objetivos de su puesto de trabajo en conjunto con los de la organización.

2.2 Objetivos específicos

- Dar a conocer los procesos operativos que se ejecutan en los departamentos que componen el área de ventas.
- Mostrar la relación que existe entre los procesos operativos que se ejecutan en los distintos departamentos del área de ventas.
- Garantizar la satisfacción de los participantes de acuerdo con lo aprendido durante su participación en el programa basado en rotación de puestos de trabajo.
- Identificar la reducción de brechas en el conocimiento que poseen los participantes, respecto al sistema de procesos operativos existente el área de ventas.
- Identificar si el participante ha sido promotor de buenas prácticas laborales mediante la ejecución adecuada del sistema de procesos operativos existente en el área de ventas y si ha compartido lo aprendido con sus compañeros de trabajo.
- Determinar la aplicabilidad de lo aprendido por parte de los participantes en el desarrollo de sus funciones diarias, para el alcance de los objetivos propios de su puesto de trabajo y los establecidos por la organización.

2.3 Duración de la capacitación

El programa de capacitación y entrenamiento basado en rotación de puestos de trabajo se realizará en dos fases: implementación del programa y evaluación del programa. Para la implementación se dividirá al equipo de jefes de departamento de la sucursal sujeta de estudio en dos partes, la primera parte recibirá capacitación del 04 de enero al 05 de febrero de 2021, la segunda parte del 08 de febrero al 12 de marzo del mismo año. En

acuerdo con la gerencia de recursos humanos y tomando en cuenta las funciones propias del puesto del jefe de departamento, la capacitación será impartida de lunes a viernes en horario de 08:00 a 13:00 horas.

La fase de evaluación se realizará en cinco fechas diferentes, la evaluación de conocimientos previos se realizó el 12 de junio de 2020 y la última evaluación relacionada con el logro de objetivos se realizará el 15 de mayo del año 2021

2.4 Cronograma de rotación de puestos de trabajo

La rotación de puestos de trabajo se realizará de la siguiente forma:

CRONOGRAMA DE ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO / ENERO - MARZO 2021										
Participante	Jefe del departamento:	ene-21				feb-21		Horario	Encargado de impartir capacitación.	Supervisión
		Semana 1 Del 04 al 08	Semana 2 Del 11 al 15	Semana 3 Del 18 al 22	Semana 4 Del 25 al 29	Semana 1 Del 01 al 05				
		Se capacita en:								
1	Plomería	Recibo	Cajas y servicio al cliente	Inventarios	Venta institucional	Gerencia de tienda	08:00 a 13:00 horas	Jefe de departamento	Gerente de sucursal	
2	Herramientas	Cajas y servicio al cliente	Inventarios	Venta institucional	Gerencia de tienda	Recibo	08:00 a 13:00 horas	Jefe de departamento	Gerente de sucursal	
3	Hogar	Inventarios	Venta institucional	Gerencia de tienda	Recibo	Cajas y servicio al cliente	08:00 a 13:00 horas	Jefe de departamento	Gerente de sucursal	
4	Pinturas	Venta institucional	Gerencia de tienda	Recibo	Cajas y servicio al cliente	Inventarios	08:00 a 13:00 horas	Jefe de departamento	Gerente de sucursal	
5	Ferretería	Gerencia de tienda	Recibo	Cajas y servicio al cliente	Inventarios	Venta institucional	08:00 a 13:00 horas	Jefe de departamento	Gerente de sucursal	
Participante	Jefe del departamento:	feb-21			mar-21		Horario	Encargado de impartir capacitación.	Supervisión	
		Semana 2 Del 08 al 12	Semana 3 Del 15 al 19	Semana 4 Del 22 al 26	Semana 1 Del 01 al 05	Semana 1 Del 08 al 12				
		Se capacita en:								
6	Eléctricos e iluminación	Recibo	Cajas y servicio al cliente	Inventarios	Venta institucional	Gerencia de tienda	08:00 a 13:00 horas	Jefe de departamento	Gerente de sucursal	
7	Jardín y autos	Cajas y servicio al cliente	Inventarios	Venta institucional	Gerencia de tienda	Recibo	08:00 a 13:00 horas	Jefe de departamento	Gerente de sucursal	
8	Materiales de construcción	Inventarios	Venta institucional	Gerencia de tienda	Recibo	Cajas y servicio al cliente	08:00 a 13:00 horas	Jefe de departamento	Gerente de sucursal	

Fuente: elaboración propia

Todos los días durante el período de capacitación y en horario de 07:00 a 08:00 horas, cada jefe de departamento deberá realizar una evaluación 360 grados al departamento que administra en donde asignará tareas, señalará áreas de mejora al equipo a cargo y fijará fechas para la entrega de lo detectado para seguimiento, de 14:00 a 15:00 hará de nuevo la misma evaluación para determinar el avance de lo solicitado.

2.5 Contenido

A continuación se muestra el contenido mínimo de la capacitación por departamento:

CONTENIDO DE CAPACITACIÓN				
Recibo	Cajas y servicio al cliente	Inventarios	Ventas institucionales	Gerencia de tienda
Proceso de conteo y confirmación de mercadería	Proceso de cobro y distintas formas de pago.	Barrido cíclico de inventario por departamento.	Objetivos del departamento de ventas institucionales.	Reporte de producto con categoría N.
Ingreso de mercadería al sistema Verp.	Políticas de cambio de mercadería.	Informe de barrido cíclico y reunión de cierre con el gerente de tienda.	Proceso de facturación a clientes a través de PCE.	Reporte de producto con existencia y sin ubicación en tienda.
Reporte de inconsistencias.	Notas de abono.		Documentación necesaria para abrir una línea de crédito con la empresa.	Reporte de producto discontinuado.
Seguimiento de inconsistencias.	Notas de crédito y la forma en que afecta al inventario de los departamentos.	Seguimiento de inconsistencias reportadas por jefe de departamento.	Seguimiento al proceso de crédito una vez que se haya completado la papelería.	Naturaleza de la reportería diaria y cómo influye en el inventario.
Seguimiento a correos enviados por centro distribuidor y tiendas.	Reporte de cambios de precio diario.	Creación del cuadro de avance y pegue de inventario.		Consumo interno.
Seguimiento de inconsistencias reportadas por departamentos.	Tipos de cambio de precio.	Seguimiento de inconsistencias reportadas por centro distribuidor	Políticas de cobro.	Averías.
Inconsistencias inconclusas.	Plataforma Ecommerce.	Seguimiento de correos enviados por el área de compras.	Políticas de pago de comisión.	Realización de ajustes diarios a solicitud de jefes y contador cíclico.
Forma en que afectan las inconsistencias inconclusas a los departamentos.	Seguimiento a los distintos tipos de despacho que ofrece la plataforma Ecommerce.	Archivo de papelería.	Órdenes de compra.	
Descarga de producto enviado como devolución a tiendas y centro distribuidor	Pendientes de entrega para recoger en otra tienda.	Reporte de producto con saldo negativo y su debido seguimiento.	Autorización de cotizaciones en sistema Verp.	Recolección de producto facturado.
Semaforización de cargos en sistema Verp	Pendientes de entrega para recoger en tienda propia.	Reporte de control de combustible.	Explicación del puesto de AVI y principales funciones.	Archivo de papelería.
Creación de cargos por mercadería hacia tiendas.	Notas de envío.	Verificación de multas a camiones asignados a tienda.	Visitas a clientes y toque en frío.	Solicitud de compras especiales al área de compras.
Cargos forzados.	Control de reparaciones.	Creación de ubicaciones en sistema Verp.	Re facturaciones y la forma en que afectan al inventario de los departamentos.	Análisis diario de ventas por departamentos.
Ingreso de compras locales.	Control de garantías.	Grabado de ubicaciones y modificación de orden de producto en sistema Verp.		Historia, filosofía empresarial, objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
Clases para operación en el sistema Verp.	Solicitud de re facturaciones.			Vuelta 360 a sucursal.
	Solicitud de notas de abono.			Vuelta 360 a exterior de tienda.

Fuente: elaboración propia

El contenido de la capacitación fue el resultado del análisis realizado mediante la observación de las tareas realizadas en el área de ventas de la unidad de análisis.

3. Método de aprendizaje, moderador y recursos didácticos

3.1 Metodología

Para cumplir con los objetivos previstos en el presente Plan de Trabajo, se recurrirá al uso del proceso de Capacitación y Desarrollo propuesto por Mondy (2010), en el orden siguiente: “Determinar necesidades de específicas de CyD, establecer objetivos específicos de CyD, seleccionar métodos y sistemas de implementación de CyD, implantar el programa de CyD, Evaluar el programa de CyD” (p.201).

Con base al proceso de capacitación y desarrollo seleccionado, se hará uso del método de rotación de puestos de trabajo, el método se desarrollará de forma programada y sistemática a partir de los instrumentos que permitan el hallazgo de nuevos conocimientos y que contribuyan a la solución práctica del problema identificado.

3.2 Moderadores

El departamento de recursos humanos será el encargado de guiar la implementación del programa de capacitación basada en la rotación de puestos de trabajo y a su vez contará con el apoyo del gerente y subgerente de la sucursal sujeta de estudio.

3.3 Recursos didácticos

Los recursos didácticos incluirán:

- a. El presente manual para el departamento de recursos humanos de la organización.
- b. Documento de excel con la totalidad de cuadros utilizados para la creación del diagnóstico de necesidades de capacitación, implementación de la capacitación y método de evaluación.
- c. Presentación de power point utilizada con el equipo gerencial para la presentación del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

4. Evaluación

4.1 Definición del método

La evaluación del programa de capacitación y entrenamiento se realizará a través del método de aprendizaje Kirkpatrick que se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje, los niveles que se evalúan en el modelo son: opiniones de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y logro de objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño). La evaluación se realiza con el objetivo de determinar si se están logrando cubrir las necesidades identificadas durante el diagnóstico de necesidades de capacitación de la organización sujeta de estudio.

La evaluación del programa se realizará a través de los siguientes instrumentos:

- a. Evaluación de satisfacción
- b. Evaluación de aprendizaje
- c. Evaluación de comportamiento
- d. Evaluación de logro de objetivos
- e. Cuadro de tabulación de datos

La evaluación de aprendizaje se realizará en dos fases: conocimientos previos y conocimientos adquiridos. La primera evaluación se realizará previo al inicio del programa de capacitación y permitirá identificar el conocimiento que los participantes poseen acerca del contenido que se les impartirá durante la capacitación, posteriormente se determinará el aprendizaje que los participantes han tenido durante el programa mediante la aplicación de la misma evaluación de conocimientos previos al finalizar su participación, por último se tabularán los datos y se establecerán las mejoras observadas de acuerdo con las evaluaciones realizadas.

A continuación se detallan los instrumentos a utilizar para la evaluación del programa:

1. Evaluación de satisfacción

Nivel	Evaluación	No.	Pregunta	Respuestas			
				Mucho	Medio	Poco	Nada
1	Satisfacción del participante	1	¿Fue de su agrado la capacitación recibida?				
		2	¿Considera relevante para el desarrollo de sus funciones, la capacitación recibida?				
		3	¿Considera provechoso el tiempo invertido durante la capacitación recibida?				
		4	¿Le gustó la forma la forma en que fue impartida la capacitación?				
		5	¿Fue tomado en cuenta para expresar sus opiniones durante la capacitación recibida?				
		6	¿El personal que estuvo a cargo de impartir la capacitación, fue paciente durante su proceso de aprendizaje?				
		7	¿La capacitación recibida, fue práctica y de fácil comprensión?				
		8	¿Considera que la capacitación recibida puede contribuir a la empatía y trabajo en equipo de la sucursal a la que pertenece?				
		9	¿Considera que la capacitación recibida contribuirá a su desarrollo personal dentro de la organización?				
		10	¿Considera importante recibir capacitaciones constantemente?				
SUMATORIA				0	0	0	0
PORCENTAJE				0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

2. Evaluación de aprendizaje

Nivel	Evaluación	No.	Pregunta	Respuestas			
				Mucho	Medio	Poco	Nada
2	Aprendizaje	1	¿Conoce la forma en que los distintos departamentos de la sucursal a la que pertenece, influyen en la entrega de resultados de su departamento?				
		2	¿Conoce cuáles son los procesos que son considerados dentro de las evaluaciones realizadas por parte del departamento de auditoría de inventarios y procesos?				
		3	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de recibo y la forma en que se relacionan con su departamento?				
		4	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de cajas y la forma en que se relacionan con su departamento?				
		5	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de servicio al cliente y la forma en que se relacionan con su departamento?				
		6	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de ventas institucionales y la forma en que se relacionan con su departamento?				
		7	¿Conoce acerca de los procesos que ejecuta el contador cíclico de la sucursal a la que pertenece y forma en que se relaciona con su departamento?				
		8	¿Conoce acerca del proceso de venta en línea que ofrece la organización?				
		9	¿Conoce la relación que existe entre el servicio al cliente que brinda la sucursal a la que pertenece y la buena ejecución de los procesos operativos existentes?				
		10	¿Conoce la filosofía empresarial de la organización a la que pertenece?				
SUMATORIA				0	0	0	0
PORCENTAJE				0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

3. Evaluación de comportamiento

Nivel	Evaluación	No.	Pregunta	Respuestas			
				Mucho	Medio	Poco	Nada
3	Comportamiento	1	¿El participante puso en práctica durante el desarrollo de sus funciones, los conocimientos adquiridos durante la capacitación recibida?				
		2	¿El participante ha contribuido al alcance de objetivos de los demás departamentos en la sucursal a la que pertenece?				
		3	¿Hubo un cambio notable en la actitud del participante y de los miembros de su equipo, a partir de la capacitación recibida?				
		4	¿El participante ha mejorado la forma en que toma decisiones dentro de su departamento y toma en cuenta las posibles contingencias al hacerlo?				
		5	¿El participante ha sido capaz de trasladar a su equipo de trabajo los conocimientos adquiridos durante el proceso de capacitación al que fue sujeto?				
		6	¿El participante ha sido capaz de brindar un mejor servicio al cliente a través de los conocimientos adquiridos durante la capacitación recibida?				
		7	¿El participante ha demostrado mayor empatía hacia sus demás compañeros de trabajo?				
		8	¿El participante ha sido promotor de una mejor comunicación y trabajo en equipo entre los distintos departamentos que conforman la sucursal?				
		9	¿El participante ha demostrado interés por seguir aprendiendo en los distintos departamentos que conforman la sucursal a la que pertenece?				
		10	¿La mejora en el desempeño laboral del participante se debe a los conocimientos adquiridos durante la capacitación a la que fue sujeto?				
SUMATORIA				0	0	0	0
PORCENTAJE				0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

5. Evaluación de logro de objetivos

Nivel	Evaluación	No.	Pregunta	Respuestas			
				Mucho	Medio	Poco	Nada
4	Logro de objetivos	1	¿El participante a través de su departamento, ha podido obtener mejores resultados de acuerdo a la última evaluación de procesos a la que fue sujeto?				
		2	¿El participante a través de su departamento, ha sido más exacto en el reporte de inconsistencias relacionadas con el traslado de mercadería del centro distribuidor?				
		3	¿El participante a través de su departamento, ha podido entregar mejores resultados relacionados con el barrido de inventario realizado por el contador cíclico?				
		4	¿El participante ha sido promotor de buenas prácticas dentro del equipo de trabajo de la sucursal a la que pertenece?				
		5	¿El participante a través de su departamento, ha podido contribuir adecuadamente al alcance de resultados por parte del departamento de venta en línea?				
		6	¿El participante a través de su departamento, ha podido contribuir adecuadamente al alcance de resultados por parte del departamento de servicio al cliente?				
		7	¿El participante a través de su departamento, ha podido contribuir adecuadamente al alcance de resultados por parte del departamento de cajas?				
		8	¿El participante a través de su departamento, ha podido contribuir adecuadamente al alcance de resultados por parte del departamento de recibo?				
		9	¿El participante a través de su departamento, ha podido contribuir adecuadamente al alcance de resultados por parte del departamento de ventas institucionales?				
		10	¿El participante a través de su departamento, ha podido contribuir adecuadamente al alcance de resultados por parte del contador cíclico de la sucursal a la que pertenece?				
		SUMATORIA				0	0
PORCENTAJE				0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia.

6. Evaluación de conocimientos previos

Nivel	Evaluación	No.	Pregunta	Respuestas			
				Mucho	Medio	Poco	Nada
0	Conocimientos previos	1	¿Conoce la forma en que los distintos departamentos de la sucursal a la que pertenece, influyen en la entrega de resultados de su departamento?		2		1
		2	¿Conoce cuáles son los procesos que son considerados dentro de las evaluaciones realizadas por parte del departamento de auditoría de inventarios y procesos?	2	1		
		3	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de recibo y la forma en que se relacionan con su departamento?		1	2	
		4	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de cajas y la forma en que se relacionan con su departamento?		1	1	1
		5	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de servicio al cliente y la forma en que se relacionan con su departamento?		1	2	
		6	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de ventas institucionales y la forma en que se relacionan con su departamento?		1	1	1
		7	¿Conoce acerca de los procesos que ejecuta el contador cíclico de la sucursal a la que pertenece y forma en que se relaciona con su departamento?		1	1	1
		8	¿Conoce acerca del proceso de venta en línea que ofrece la organización?		1		1
		9	¿Conoce la relación que existe entre el servicio al cliente que brinda la sucursal a la que pertenece y la buena ejecución de los procesos operativos existentes?	2	1		
		10	¿Conoce la filosofía empresarial de la organización a la que pertenece?		1	1	1
SUMATORIA				4	11	8	6
PORCENTAJE				13%	37%	27%	20%

Fuente: elaboración propia

7. Resumen de resultados.

Preguntas por nivel	Nivel	Pregunta	RESPUESTAS							
			Mucho	%	Medio	%	Poco	%	Nada	%
10	1	Opinión del participante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	2	Aprendizaje	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	3	Comportamiento	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	4	Logro de objetivos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTALES			0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: elaboración propia

4.2 Programación de evaluaciones

Las evaluaciones se realizarán de acuerdo con el siguiente orden:

- a) Evaluación de conocimientos previos primer grupo: 12 de junio 2020.
- b) Evaluación de conocimientos previos segundo grupo: 15 de diciembre 2020.
- c) Evaluación de satisfacción primer grupo: 08 de febrero 2021.
- d) Evaluación de aprendizaje primer grupo: 08 de febrero 2021.
- e) Evaluación de comportamiento primer grupo: 15 de abril 2021.
- f) Evaluación de logro de objetivos primer grupo: 15 de mayo 2021.
- g) Evaluación de satisfacción segundo grupo: 15 de marzo 2021.
- h) Evaluación de aprendizaje segundo grupo: 15 de marzo 2021.

5. Aspectos generales

5.1 Del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos aportará en la implementación del programa de la siguiente forma:

Brindar la información necesaria al equipo de trabajo que participará durante el programa de capacitación basada en rotación de puestos de trabajo en calidad de participante, responsable de impartir capacitación o supervisor mediante la presentación del programa.

- a. Proporcionar el material didáctico a cada participante del programa a fin de asegurarse que cuente con lo necesario para tomar anotaciones importantes durante el proceso.
- b. Realizar las evaluaciones de satisfacción y aprendizaje acuerdo con las fechas establecidas siguiendo el método de evaluación Kirkpatrick, a excepción de la evaluación de conocimientos previos la cual fue realizada en junio de 2020.
- c. Realizar el vaciado de información y llenar el cuadro de resumen de resultados en la semana del 19 al 23 de abril del año 2021.
- d. Discusión de resultados con el gerente de la sucursal sujeta de estudio la primera semana del mes de mayo del año 2021.
- e. Realizar una reunión de cierre con el equipo de trabajo involucrado en el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo el 15 de marzo del año 2021.
- f. Agregar en el expediente de los participantes los resultados obtenidos durante el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

5.2 Del gerente y subgerente de sucursal

El gerente y subgerente de la sucursal sujeta de estudio aportará en la implementación del programa de la siguiente forma:

- a. Verificar que el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo se realice de acuerdo con el cronograma y contenido establecido previamente.
- b. Realizar supervisión constante hacia los participantes y encargados de impartir capacitación durante el programa.
- c. Realizar las evaluaciones relacionadas con el comportamiento y logro de objetivos de los participantes del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.

5.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación

De acuerdo con la información recolectada mediante la aplicación de instrumentos y con base al análisis de tres niveles básicos, el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo se realizará de acuerdo con los siguientes resultados:

- a. Análisis organizacional: la filosofía de la organización se centra en el posicionamiento de la marca en la mente de sus clientes, mediante la promesa de valor expresada a través de su misión y la promulgación de los valores empresariales, respaldada por una gestión de talento que brinda oportunidades de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.
- b. Análisis de las tareas o procesos: cada departamento cuenta con objetivos específicos cuyo alcance depende de la eficiente ejecución de los procesos operativos propios de su operación y de la forma en que se vea afectado por el resto de los departamentos que conforman el área de ventas.
- c. Análisis de las personas: Por la interrelación que existe entre los distintos procesos operativos del área de ventas y por la influencia directa que tienen con la atención al cliente que se brinda en las sucursales y los distintos canales de distribución del

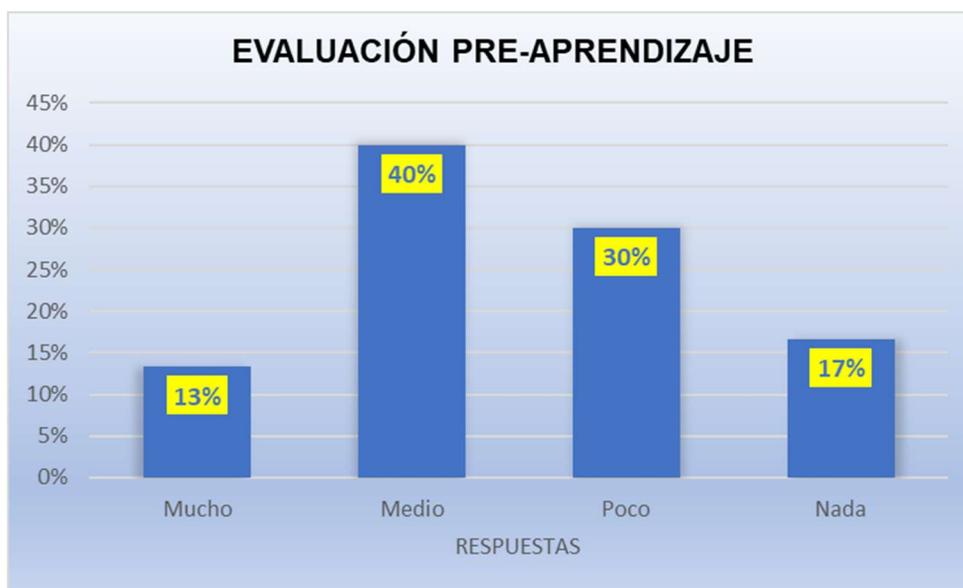
- negocio, es prioritario que el personal reciba capacitación que permita el perfeccionamiento del sistema de procesos operativos existentes.
- d. Por tener a cargo la administración de los departamentos incluyendo la capacitación del equipo a cargo, los jefes de departamento son las personas idóneas para participar en una capacitación que incluya la rotación de puestos de trabajo.
 - e. Por la identificación de la conexión existente entre cada uno de los procesos que se desarrollan en el área de ventas y derivado de la falta de conocimiento que expresa tanto el equipo de gerentes como los jefes de departamento, es necesaria la implementación de un programa de capacitación que permita el fortalecimiento de los procesos operativos existentes.

5.4 Conocimientos previos

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las guías de evaluación pre aprendizaje a los jefes de departamento del área de plomería, herramientas y hogar; se logra establecer que el nivel más alto de conocimiento que poseen acerca de los procesos operativos que se desarrollan en los distintos departamentos del área de ventas y la forma como se relacionan con la obtención de resultados de sus propios departamentos y de la sucursal en general se encuentran en las ponderaciones de “medio” y “poco” con un 40% y 30% respectivamente, seguidos por la ponderación de “nada” con un 17%, el 13% de las respuestas de los evaluados indica que poseen mucho conocimiento.

Gráfica No. 1

Resultados de evaluación de conocimientos previos, jefe de plomería, herramientas y hogar.



Fuente: elaboración previa

La evaluación de conocimientos previos permitió establecer las brechas que son necesarias cumplir a través de la aplicación del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo para el fortalecimiento del sistema de procesos operativos existentes, en una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros y de construcción y al detalle.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



NOVEX

¡Más que una ferretería!

Luis Armando Ramos Hernández

8. Guía de evaluación de conocimientos previos.

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS							
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS						NVXE-2	
Nombre del participante		Jefe de plomería, herramientas y hogar.					
Departamento al que pertenece		Plomería, herramientas y hogar.					
Departamentos dónde se capacitó:		Recibo, cajas, contador cíclico, ventas institucionales, gerencia de tienda.					
Período de capacitación		12 de junio 2020			Año		2020
La presente evaluación tiene como finalidad, determinar el conocimiento del participante previo a su participación en el proceso de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.							
Marque con un número uno "1" la casilla que represente su respuesta de acuerdo a la interrogante de la izquierda.							
Nivel	Evaluación	No.	Pregunta	Respuestas			
				Mucho	Medio	Poco	Nada
0	Conocimientos previos	1	¿Conoce la forma en que los distintos departamentos de la sucursal a la que pertenece, influyen en la entrega de resultados de su departamento?		2		1
		2	¿Conoce cuáles son los procesos que son considerados dentro de las evaluaciones realizadas por parte del departamento de auditoría de inventarios y procesos?	2	1		
		3	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de recibo y la forma en que se relacionan con su departamento?		1	2	
		4	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de cajas y la forma en que se relacionan con su departamento?		1	1	1
		5	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de servicio al cliente y la forma en que se relacionan con su departamento?		1	2	
		6	¿Conoce acerca de los procesos que se ejecutan en el departamento de ventas institucionales y la forma en que se relacionan con su departamento?		1	1	1
		7	¿Conoce acerca de los procesos que ejecuta el contador cíclico de la sucursal a la que pertenece y forma en que se relaciona con su departamento?		1	2	0
		8	¿Conoce acerca del proceso de venta en línea que ofrece la organización?		2		1
		9	¿Conoce la relación que existe entre el servicio al cliente que brinda la sucursal a la que pertenece y la buena ejecución de los procesos operativos existentes?	2	1		
		10	¿Conoce la filosofía empresarial de la organización a la que pertenece?		1	1	1
SUMATORIA				4	12	9	5
PORCENTAJE				13%	40%	30%	17%

Fuente: elaboración propia, junio 2020

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Establecimiento de objetivos específicos de capacitación.....	56
Tabla 2. Implantación del programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1. Relación entre el servicio al cliente, procesos operativos y su relación con las compensaciones y proceso disciplinario.....	44
Figura 2. Relación entre los procesos operativos y la calidad del servicio al cliente de la empresa.....	45
Figura 3. Relación entre los distintos procesos operativos que se ejecutan en la sucursal.....	45
Figura 4. Conocimientos que posee el equipo de trabajo con relación a los procesos operativos existentes en los distintos departamentos.....	46
Figura 5. Prioridad de capacitación para el perfeccionamiento de los procesos operativos.....	47
Figura 6. Disposición del equipo de gerentes para que su equipo de trabajo participe en una capacitación basada en rotación de puestos de trabajo.....	47
Figura 7. Administración de departamentos y capacitación del equipo de trabajo.....	49
Figura 8. Capacitaciones constantes enfocadas al sistema de procesos operativos existente.....	49
Figura 9. Aprendizaje práctico del equipo de trabajo.....	50
Figura 10. Puesto de trabajo idóneo para participar en el programa de capacitación basado en rotación de puestos de trabajo.....	51
Figura 11. Identificación de tareas.....	52

Figura 12. Relación entre los procesos operativos y la calidad del servicio al cliente de la empresa.....	53
Figura 13. Relación entre los distintos procesos operativos que se ejecutan en la sucursal.....	53
Figura 14. Conocimientos que posee el equipo de trabajo con relación a los procesos operativos existentes en los distintos departamentos.....	54
Figura 15. Prioridad de capacitación para el perfeccionamiento de los procesos operativos.....	55
Figura 16. Conocimiento de los procesos del departamento de recibo.....	60
Figura 17. Conocimiento de los procesos del departamento de cajas y servicio al cliente.....	61
Figura 18. Conocimiento de los procesos del departamento de ventas institucionales...	61
Figura 19. Conocimiento de los procesos realizados por el contador cíclico de la sucursal.....	62
Figura 20. Conocimiento del servicio en línea que ofrece la empresa.....	63
Figura 21. Resumen de resultados de la evaluación de conocimientos previos.....	63