

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



**DISEÑO DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CONOCIMIENTOS
TÉCNICOS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PRO-OPTIC,
S.A.**



LIDIA CAROLINA MARROQUÍN VIDAL

Guatemala, septiembre de 2020

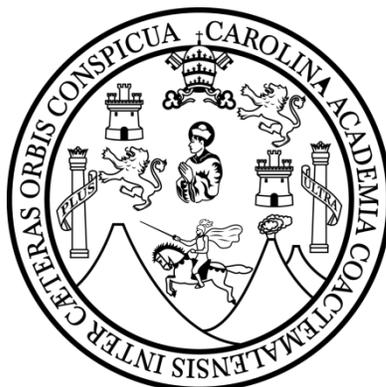
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



DISEÑO DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CONOCIMIENTOS
TÉCNICOS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PRO-OPTIC, S.A.

BASE NORMATIVA: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL
PLAN TRABAJO E INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN, MAESTRÍA EN ARTES

ASESOR M.S.C. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS



LIDIA CAROLINA MARROQUIN VIDAL

Guatemala, septiembre 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: Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Midred Guillen
Evaluador: Msc. Judith Morales
Evaluador: Msc. Brenda Caal



ACTA/EP No. 03243

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-008-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 26 de Septiembre de 2020, a las 14:30 - 15:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Lidia Carolina Marroquín Vidal, carné No. 200013444 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 Diseño de Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos para Reducir la Rotación de Personal En Pro-Optic, S.A. 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 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Derivado del análisis y observaciones se sugiere Propuesta de un Manual Para el Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos para Reducir la Rotación de Personal En Pro-Optic, S.A.

- Revisión detallada y minuciosa de redacción, bibliografía, ortografía y caligrafía
- Análisis de resultados y gráficas que correspondan a la información que se presenta,
- Revisar las Normas APA y aplicar a su todo su trabajo

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

Judith Morales
Msc. Judith Morales
Evaluador

Mildred Guillen
Msc. Mildred Guillen
Coordinador

Lidia Carolina Marroquín Vidal
Licda. Lidia Carolina Marroquín Vidal
Sustentante

Brenda Caal
Msc. Brenda Caal
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Licenciada **Lidia Carolina Marroquín Vidal** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.



Msc. Mildred Guillén
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de lograr esta meta.

A mis padres y hermanos por su amor, apoyo y respaldo.

A la Universidad San Carlos de Guatemala, por ser mi casa de estudios y medio donde logré esta meta y me permitió conocer a mis maestros y compañeros.

A las autoridades de mi Facultad de Económicas, a la Escuela de Recursos Humanos y maestros, sin ellos no sería una realidad.

Agradecimiento especial a M.S.c. Juan Carlos Lemus Ríos, quien más que un asesor, fue mi guía en la elaboración del presente Trabajo Profesional de Graduación.

A Pro-Optic, S.A. quienes facilitaron mi trabajo de campo sobre la implementación del presente Trabajo de Graduación.

A mis amigos Luis, Carlitos, Vely, Clovis, Francisco y Kenia, a quienes admiro y agradezco su apoyo y cariño en este proceso.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

1	ANTECEDENTES	1
2	MARCO TEÓRICO.....	7
2.1	Capacitación	7
2.1.1	Proceso de Capacitación	10
2.1.2	Diagnóstico de Necesidad de Capacitación -DNC-	10
2.1.3	Métodos de Detección de Necesidades.....	12
2.1.4	Métodos y Técnicas para aplicar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ..	13
2.1.5	Planeación de Capacitación.....	16
2.1.6	Ejecución del Plan de Capacitación.....	17
2.1.7	Evaluación de la capacitación.....	17
2.2	Rotación de personal.....	18
2.2.1	Tasa y fórmula de rotación de personal.....	19
3	METODOLOGÍA.....	21
3.1	Definición del Problema	21
3.2	Delimitación del Problema	22
3.3	Objetivo General	22
3.4	Objetivos Específicos.....	22
3.5	Métodos, Técnicas e Instrumentos	23
3.6	Métodos	23
3.7	Técnicas.....	24
3.7.1	Observación.....	24
3.7.2	Encuesta	24
3.7.3	Cuestionario	24
3.7.4	Revisión documental.....	24
3.8	Instrumentos.....	25
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
4.1	Ejecución del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	27
4.2	Desarrollo Plan de Capacitación.....	31

4.2.1	Ejecución del plan de capacitaciones (Anexo 3):	32
4.3	Evaluación de Capacitaciones (Anexo 4):.....	32
4.4	Analizar la Rotación de Personal	33
4.5	Discusión de resultados.....	34
CONCLUSIONES		38
RECOMENDACIONES		39
BIBLIOGRAFÍA.....		40
ANEXOS		42
ÍNDICE DE CUADROS Y GRAFICAS		56

RESUMEN

El presente Trabajo Profesional de Graduación fue realizado en una empresa que se dedica a la salud visual en la ciudad de Guatemala. El objetivo general fue fortalecer los conocimientos técnicos del personal de la empresa Pro-Optic, S.A. a través de un programa de capacitación para reducir la rotación de personal. El método que se utilizó fue el participativo, consistió en realizar un consenso entre los jefes y los subordinados (de los niveles de mando hasta los niveles de enlace y operativo) sobre las necesidades de capacitación que requieren.

Para la propuesta, se llevó a cabo por medio de cuatro fases, con el fin de obtener la información necesaria que permitió diseñar y ejecutar el programa para el fortalecimiento de los conocimientos técnicos en el departamento de ventas por medio de una muestra del personal; a) Fase uno, se elaboró y ejecutó un diagnóstico de necesidades de capacitación, para obtener información necesaria para la siguiente fase; b) Fase dos, junto con la información obtenida del diagnóstico, se diseñó el programa de capacitación y seguido a ello, se ejecutaron las capacitaciones; c) Fase tres, se evaluó a los colaboradores sobre las capacitaciones para establecer el conocimiento adquirido, en el cual se observó que el resultado fue positivo, ya que de la muestra el 100% ganó la prueba de conocimientos técnicos y d) Fase cuatro, se entregó manual del Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos, quedó pendiente determinar, si al implementar el programa a todo el personal de ventas, se obtendrá el resultado deseado sobre la reducción de rotación de personal.

La empresa no cuenta con programa de capacitación, continuo y adecuado, en la inducción los asesores de ventas reciben una corta capacitación de marcas y tecnologías, sin embargo, no le dan seguimiento, no evalúan los conocimientos técnicos de los colaboradores sobre las capacitaciones y a pesar que, la empresa cuenta con el apoyo de los proveedores para capacitar a los colaboradores, no lo utilizan como una herramienta y beneficio.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de graduación, se presentó el Diseño de Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos para Reducir la Rotación de Personal en Pro-Optic, S.A. a través de cada uno de los capítulos contenidos en él, se desarrollaron los temas y cada una de las fases implementadas.

En el capítulo I se muestran los antecedentes sobre el sector económico donde se desarrolla la empresa Pro-Optic, S.A. se muestran los aspectos relevantes de la empresa, siendo que, en Guatemala las empresas familiares pequeñas, en el área de venta final y directa, que se dedican a la salud visual, tienen un índice alto de rotación de personal, por tener una estructura pequeña de capital humano en el área administrativa, específicamente en el departamento de recursos humanos, no llevan a cabo procesos oportunos, debidos y necesarios.

Seguido en el capítulo II, se desarrollaron los fundamentos epistemológicos, que sustentaron el marco teórico mencionados por los distintos autores, que fueron utilizados y aplicados para los procedimientos de recursos humanos necesarios y oportunos que abordaron la principal temática.

La metodología se presenta en el capítulo III, se muestra cada uno de los distintos métodos, técnicas, la muestra elegida con la que se trabajó e instrumentos que sirvieron para la realización del diagnóstico.

El capítulo IV, es donde se muestran los resultados de cada una de las fases implementadas, los análisis realizados de la información obtenida de la empresa y la discusión de los mismos.

Por último, se muestran las principales conclusiones y recomendaciones a implantar, junto con el manual propuesto.

1 ANTECEDENTES

En Guatemala, según el Ministerio de Economía, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un sector de importancia especial, su aporte en la generación de empleo es de alrededor del 80%, su contribución al producto interno bruto de alrededor del 40% y su papel en el incremento de la competitividad de los territorios representan una gran oportunidad de desarrollo económico y humano.

Una de las características para que las empresas sean consideradas micros, pequeñas y medianas, es por la cantidad de trabajadores (ejemplo, pequeña de 11 a 80 trabajadores).

Dentro del sector de pequeña y mediana empresa, está ubicada la empresa de Retail (venta final y directa al consumidor); para la cual, no es tarea fácil lograr el crecimiento en esta nueva era, dichas empresas se sienten amenazadas con la competencia de las grandes empresas, pues los consumidores se sienten más confiados de comprar a las empresas grandes, marcas ya conocidas y con poder de obtener la mejor opción en cuanto a la asesoría, el mejor precio y que cumplan con sus expectativas y necesidades.

Para sobrellevar esta revolución con el poder del consumidor, los dueños de pequeñas y medianas empresas de Retail, deben comprometerse con los clientes a través de la experiencia de compra (vivencias). Para competir a escala global, deben potencializar a los colaboradores en que sean expertos asesores de los productos que ofrecen.

Crear la experiencia de compra personalizada basada en la atención al cliente y una excelente asesoría, ahora es un requerimiento básico para competir a los más altos niveles. La industria de Retail puede lograr una experiencia para el consumidor al alinear la atención del servicio, producto, precio y promoción en el canal de distribución que prefiera el consumidor (Ejemplo; por medio de web o en sitio).

Es por ello que, la capacitación es el proceso por medio del cual se prepara al colaborador para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente es un medio que desarrolla los conocimientos de los colaboradores para ser más productivos, creativos e innovadores, contribuyan al logro de los objetivos organizacionales que se vuelvan cada vez más valiosos. Así, la capacitación es una fuente de inversión y utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

Dentro de esas pequeñas o medianas empresas de Retail, están las dedicadas a la salud visual, en Guatemala según el Registro Mercantil hay inscritas mil doscientas doce (1,212), de las cuales están activas al 2019 alrededor de 822 según la Superintendencia de Administración Tributaria.

Pro-Optic, S. A.; es considerada como pequeña empresa de venta directa o final (Retail) por contar con 67 colaboradores y capital guatemalteco, siendo una cadena de trece ópticas y ocho quioscos, ubicadas en los centros comerciales. Fue fundada en el 2009 y comprada por nueva dirección en el 2017. Se dedica a ofrecer servicios de salud visual, colecciones de armazones de las marcas más reconocidas a nivel mundial y la última tendencia en tecnología de lentes.

En las siguientes tesis, se muestran los procesos de recursos humanos que son necesarios llevar a cabo, buscando así, mejorar las habilidades y conocimientos de sus colaboradores y que contribuyan a alcanzar sus metas y así el logro de los objetivos generales de las empresas o entidades:

En el año 2015, en la ciudad de Lima, Perú, Iris Katherine Gonzales Figueroa, de la Universidad Cesar Vallejo, previo a optar al título de Maestra en Gestión del Talento Humano, realizó una tesis denominada **“La Rotación de Personal en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV, Lima 2015”**. La presente investigación que se realizó en la Facultad de Medicina de la Universidad Federico Villarreal, tuvo como problema

general: **¿Cómo la rotación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV Lima, 2015?** y el objetivo general fue: Determinar cómo la rotación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV- Lima, 2015. El tipo de investigación fue básica de naturaleza explicativa, para encontrar las causas del comportamiento de ambas variables en un mismo entorno, el diseño fue no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 160 trabajadores administrativos. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables. Según el análisis inferencial al que fueron sometidos los datos, se puede afirmar que existe influencia entre la rotación de personal sobre el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV- Lima, 2015, con un nivel de significancia de Rho de Spearman =0.900 y $p = .000 < .05$.

En el año 2010, en el Distrito Federal, México, Lilia Verónica Ahumada Carmona, de Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería Ciencias y Administración Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, previo a optar al título de Maestría en Ciencias en Administración, realizó una tesis denominada **“Propuesta de Evaluación de la Capacitación y su Impacto en la Calidad Del Servicio”**. La investigación tiene como finalidad un estudio para analizar a través de la implementación de una estrategia de evaluación de cursos, la efectividad de la capacitación y el impacto en la calidad que proporcionan al cliente los ejecutivos telefónicos de la Dirección de Servicio a Clientes (DSC) de una Institución Financiera. Se desarrollaron los procesos necesarios para aplicar el modelo de los 4 niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick, y se aplicó una prueba piloto para poder obtener la información necesaria con respecto a la efectividad de los cursos. De la misma forma, se aplicó una encuesta con el objetivo de obtener la información referente a otros factores que impactan la calidad del servicio. La conclusión en general, se observa que la calidad del servicio se ve impactada de forma multifactorial y que la capacitación es un factor que contribuye

pero no de forma importante, por lo que la solución debe observarse como algo integral para lograr un cambio realmente positivo en el servicio que se proporciona a los clientes.

En el año 2006, en la ciudad de Monterrey, México, Mario Gonzales Ríos, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, previo a optar al título de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, realizó una tesis denominada “**La rotación de Personal como un Elemento Laboral**”. La investigación se trató de un estudio sobre el impacto de afectación en las empresas en la que se demostró que la Rotación de Personal como un elemento laboral que afecta la misión de la Organización Centro Comercial Garza Morton, tienda de autoservicio ubicada en Carretera Nacional Km. 100.5 Centro, en el municipio de Sabinas Hidalgo Nuevo León. Los resultados de esta investigación prueba la finalidad de demostrar cuales son las causas principales de Rotación de Personal en esta empresa y dárselas a conocer a la Administración General de la empresa mediante las conclusiones y recomendaciones que resultaron para que las apliquen lo más pronto posible y con esto evitar que el personal laboral abandone su trabajo, ya que el personal es el capital intelectual de la empresa por lo que al abandonar un empleado el trabajo que está realizando en algún puesto lastima económicamente a las empresas, en la que se le invierte recursos económicos al empleado desde su contratación, capacitación, adiestramiento hasta el día que el empleado deja de laborar por la causa que haya sido y afecta también directamente en las ganancias de la organización, así como en el reparto de utilidades de los trabajadores que continúan laborando. Se recomendó que se establezca un programa anual o semestral de capacitación a través de cursos que ayuden a los empleados a mejorar en sus actividades diarias y los motive a querer más su fuente de empleo y ser más eficientes y eficaces en las funciones de trabajo que cada empleado desempeña.

En el año 2006, en la ciudad de Guatemala, Alba Maritza Maldonado Monterroso De Lima, de la Universidad San Carlos de Guatemala, previo a optar al título de Maestría en Administración de Recursos Humanos, realizó una tesis denominada

“Programa de Capacitación Dirigido a Supervisores de Ventas y Vendedores como Herramienta para los Logros de la Empresa de Servicios Total, S.A.”

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica para el desarrollo de la parte teórica, y que sirvió de base para la realización del trabajo de campo, caracterizándola en un estudio descriptivo a través de observación y análisis del entorno de la empresa; se entrevistó al gerente, supervisores y vendedores para establecer sus percepciones y aspectos a considerar en el programa de capacitación; se elaboraron instrumentos estructurados para cada uno de los diferentes niveles, y se realizó la evaluación para el análisis e interpretación de resultados. De conformidad con los resultados obtenidos, se identificaron las brechas que existen entre el perfil del puesto de supervisor y vendedor y el nivel actual de las personas que los ocupan. Se detectaron como áreas críticas: comunicación y liderazgo, y como susceptibles de mejorar administración y planificación para supervisores; y para vendedores, comunicación, aspectos generales de venta y aspectos psicológicos y profesionales en las ventas; por lo que se estableció la necesidad de cursos para superar las deficiencias y fortalecer los conocimientos. Como recomendación se propone un Programa de Capacitación a Supervisores y Vendedores, el cual es el aporte del trabajo de investigación realizado, orientado a mejorar el desempeño laboral de supervisores y vendedores de la empresa de Servicios Total, S.A

En el año 2002, en la ciudad de México, Adriana Rodríguez Solís, de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, previo a optar al título de Licenciada en Administración Educativa, realizó una tesis denominada **“Un Estudio Sobre la Detección de las Necesidades de Capacitación 2002 de la Secretaría del Trabajo y Prevención Social, que lleva a cabo la Dirección de Desarrollo de Personal y Capacitación”**. La investigación se trató de un estudio sobre la observación de que algunos trabajadores requerían de capacitación, a pesar que se llevaba a cabo un programa de capacitación anual, se hizo un estudio a la Dirección de Capacitación y Desarrollo sobre la programación de cursos y acciones de capacitación dando como resultado que no tenían establecido dichos procesos,

a pesar que realizaban cada año un diagnóstico de las necesidades de capacitación, por lo que se elaboró una propuesta de capacitaciones por medio de un Plan Institucional de Capacitaciones 2002, el cual se obtuvo de dicho diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual se recomendó que se pusiera en práctica en dicha dirección.

En el año 2001, en la ciudad México, Jesús Martínez, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, previo a optar al título de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales, realizó una tesis denominada **“Capacitación del Personal para Empresas del Nuevo Milenio”** 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.

2 MARCO TEÓRICO

Los procesos de recursos humanos deben ser diseñados de acorde a la estructura, giro de la empresa, según sus objetivos estratégicos y cuando éstos son los apropiados y correctos tendrán como resultado el cumplimiento de sus objetivos, en el tiempo requerido, aprovechando de manera óptima los recursos.

En el proceso de atracción y selección de candidatos, se debe garantizar que cumplan con el perfil de puesto de la plaza vacante, a estos nuevos colaboradores que ingresan a la empresa, se les debe brindar la inducción general del giro al que se dedica la empresa y de los productos que vende, posterior a ello según los resultados del cumplimiento de sus metas de ventas, se identificará si hay carencia de los conocimientos técnicos y específicos de los productos que se vende, por el evidente bajo rendimiento, por lo tanto se aplicará un diagnóstico de necesidades de capacitación, para detectar cuáles conocimientos específicos se debe capacitar para mejorar su desempeño y que logre sus metas.

A continuación, los conceptos de los procesos de recursos humanos necesarios para la planificación y diseño del programa de capacitación, la ejecución y evaluación:

2.1 Capacitación

Las empresas deben estar preparadas para capacitar específicamente sobre los productos que tienen para la venta, pues un candidato puede cumplir con el perfil básico, mas no tener conocimientos técnicos específicos de los productos, la empresa queda obligada a capacitar sobre los productos que vende. Se convierte en un reto para el departamento de recursos humanos tener el plan adecuado de capacitación e inversión, para lograr que las personas adquieran los conocimientos requeridos, puedan desempeñarse eficientemente y logren sus objetivos. Como indica el autor:

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera automática a los requisitos y competencias de la organización. Por esa razón, es necesario proceder a su inducción básica y luego continuar con su orientación y capacitación, para que puedan desempeñarse con efectividad. (Werther, 2008, p. 12)

Entre los conceptos de capacitación, basado en el autor:

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. (Chiavenato, 2009, p. 371)

Según dichos conceptos la capacitación es la forma, la guía para que las personas se desarrollen en su trabajo, adquieran conocimientos, alcancen su nivel de productividad y cambien sus comportamientos. El objetivo de las empresas es lograr que de la teoría pase a la realidad, necesitan que los colaboradores adquieran esos conocimientos sobre los detalles de cada producto, bienes o servicios que ofrecen, esto se logrará por medio del desarrollo del plan de capacitación, implementación, desarrollo y evaluación, para que las personas tengan los conocimientos adecuados y logren las metas asignadas, las cuales contribuirán al logro de las metas globales.

Es importante mencionar, como indica Chiavenato (2009):

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los

talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales.
(p. 372)

Para que la empresa logre sus objetivos y metas, debe tener a los colaboradores capacitados para mejorar sus conocimientos, la capacitación es un proceso que tiene que estar establecida en la planificación estratégica de la administración de recursos humanos, para llevar a cabo los procesos adecuados, necesarios, oportunos y medibles.

Como indica Werther (2008):

La capacitación especializada está circunscrita a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiriera un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores. En especial durante los últimos años, la capacitación específica suele ser la preferida por las empresas, por varias razones:

- Incide directamente en las labores que se llevan a cabo, incrementando la productividad.
- Puede agilizar procesos que ya se están poniendo en práctica.
- Las inversiones que conlleva se justifican con mayor facilidad.
- Permite mejor aprovechamiento de los recursos de la organización. (p.256)

Las empresas deben estar preparadas en cuanto al mercado laboral, debido a que no todas las personas tienen esos conocimientos específicos de sus productos, por lo tanto las capacitaciones pueden partir de conceptos generales que servirán a los colaboradores en cualquier negocio, pero para volverlos eficientes en la empresa que les contrata en productos que vende, deben tener en su plan de capacitación técnicas de acorde a sus productos y servicios que se ofrecen, para crear los conocimientos técnicos necesarios y específicos, que los colaboradores se desarrollen adecuadamente y cumplan con las metas deseadas.

2.1.1 Proceso de Capacitación

Según Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (pp.375-376)

Siendo la capacitación una de las principales etapas del proceso de recursos humanos, no se debe considerar una simple cuestión de impartir cursos y de proporcionar información, sería un error y no se lograría desarrollar los conocimientos necesarios de los colaboradores. En estas cuatro etapas se debe enfocar a el diagnóstico de capacitación técnica necesaria de la situación en la que la empresa se encuentre y que estrategia se implementará para dar solución y alinearse a los objetivos de la empresa que es lograr sus metas.

2.1.2 Diagnóstico de Necesidad de Capacitación -DNC-

El diagnóstico es la primera etapa de la capacitación, por lo tanto, se debe levantar un inventario de las necesidades que presenta la empresa. No se puede determinar qué capacitación es necesaria, sin hacer el proceso del diagnóstico para enfocar los esfuerzos en el tema, se entiende que no es un proceso sencillo pues muchas veces no se tiene claro qué tipo de necesidades tienen las personas para desempeñarse con eficiencia y eficacia, esto solo se logrará con investigación interna en lo que el colaborador sabe hacer y lo que realmente debería.

Es importante mencionar:

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo. (Chiavenato, 2009, p. 378).

“La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar” (Werther, 2008, p. 257).

Solo llevando a cabo el proceso de la evaluación de las necesidades la empresa logrará enfocarse en su visión y misión, pues para lograrla el capital humano es importante y esto solo será capaz de desempeñarse de una forma oportuna teniendo las competencias necesarias por medio de la capacitación.

Se hace por medio de un diagnóstico de la situación: según los objetivos de la organización, del departamento, competencias necesarias, problemas de producción, problemas de rotación de personal, resultados de la evaluación de desempeño. Como indica Chiavenato (2009), hay cuatro niveles de análisis del inventario de las necesidades de capacitación:

- 1.El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.

- 2.El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3.El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.

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

2.1.3 Métodos de Detección de Necesidades

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias que deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación, según Chiavenato (2009):

1.Evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc.

2.Realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades.

3.La visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas. (p.378)

2.1.4 Métodos y Técnicas para aplicar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Los métodos de detección de necesidades de capacitación y las técnicas empleadas se elegirán de acuerdo a las posibilidades existentes de la organización que lo aplique, así como el contenido de las técnicas empleadas no cuenta con un formato pre establecido, sino dependerá de la cantidad de instrumentos que la persona encargada del proceso desee realizar, a fin de alcanzar de manera adecuada a realizar el análisis de la organización, las tareas que se realizan y las personas que las desarrollan.

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

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 y/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.

Además de los métodos antes enunciados, son varias las técnicas que se pueden emplear para el DNC, las más utilizadas son: la entrevista, la tormenta de ideas, conversaciones informales, inventario de habilidades, inventario de recursos humanos, la encuesta, la observación y análisis de tareas, las juntas de trabajo, pruebas de desempeño, comités, entre otras, acuerdo con Rodríguez Solís (2002):

a) Entrevista: es una conversación que se lleva a cabo cara a cara, y que además tiene un propósito definido que involucra 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.

b) 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).

- c) Análisis de puestos: Esta técnica consiste en estudiar el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, con el fin de comparar como se hace en realidad, es decir, en la ejecución del trabajo. “Es una investigación encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y el ordenamiento de los elementos que componen un puesto.”
- d) Quejas y sugerencias: esta técnica consiste en establecer un procedimiento formal de quejas y sugerencias, donde el personal manifiesta por escrito algunas de sus inquietudes o insatisfacciones de los aspectos referentes a su trabajo. Las quejas forman una fuente de conocimientos acerca de los problemas que existen en una organización.
- e) Encuesta: es una técnica un poco costosa que sirve para indagar datos a un número considerable de empleados 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.
- f) Lluvia de ideas: esta es una técnica de grupo que permite a los participantes involucrarse en un tema específico y contribuir para el mayor número de enfoques o ideas posibles. Propicia el surgimiento de ideas entre los trabajadores, cuando se les solicita que expresen sus creencias u opiniones, así como para determinar cuáles son las tareas propias de un puesto y qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para ese puesto.
- g) Inventario de recursos humanos: esta técnica es útil para identificar a todos y a cada uno de los empleados, así como de sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo. Permite mantener un control adecuado de las decisiones y los planes de acción de la organización, institución o empresa, acerca del número y calidad de su personal, debido a que contiene datos de manera individual de los empleados.

- h) Inventario de habilidades: es utilizada para determinar las áreas o actividades donde se requiere capacitación y precisar quienes la necesitan. Permite identificar las actividades y tareas con niveles bajos de rendimiento, así como a los sujetos involucrados; y permite determinar los contenidos de la capacitación.
- i) Pruebas de desempeño: consiste en que un sujeto o grupo se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y actitudes que exige el puesto de trabajo para desempeñarlo satisfactoriamente.
- j) Comités: esta técnica se lleva a cabo mediante la reunión periódica de un grupo de sujetos con el fin de abordar un asunto –las necesidades de capacitación-, formular proposiciones y vigilar la adecuada implementación de la capacitación.

2.1.5 Planeación de Capacitación

La planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos: quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué (es el contenido de la capacitación), quién capacitará, dónde, cuándo y para qué capacitar (son los objetivos). Según el autor:

Una vez hecho el diagnóstico, se sigue con el diseño del plan, es decir, quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacita, dónde, cuándo y para qué capacitar. La tecnología de la información moderna influye en la tecnología de la capacitación e implica recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico, multimedia, etcétera. (Chiavenato, 2009, p. 394)

2.1.6 Ejecución del Plan de Capacitación

“La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación” (Chiavenato, 2009, p. 381).

Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación, este puede ser por medio de: Gerente de línea o especialista en el producto, asesoría de recursos humanos, por ambos y por terceros.

2.1.7 Evaluación de la capacitación

La evaluación del programa de capacitación se puede basar en datos concretos, medidas de resultados, ahorro de costos, mejoría de la calidad o ahorro de tiempo, y se puede hacer en tres niveles: organizacional, de recursos humanos y al nivel de los puestos. La teoría de los resultados ha sido muy utilizada en tiempos recientes. (Chiavenato, 2009, p. 395)

Es una comparación de la situación actual con la anterior. Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos, si se satisficieron las necesidades de la organización, de las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

Según Chiavenato (2009) la evaluación de la capacitación a nivel de recursos humanos se obtendrá:

- Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
- b) Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
- c) Incremento de los conocimientos de las personas

- d) Cambios de actitudes y comportamientos de las personas
- e) Aumento de la competencia de las personas
- f) Mejoría de la calidad de vida en el trabajo (p.390)

Las principales medidas para evaluar la capacitación, según Chiavenato (2009) 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.390)

2.2 Rotación de personal

La rotación de personal es uno de los factores que incrementan los costos de operación de una empresa, pues al no tener un adecuado proceso de inducción, seguimiento a las capacitaciones y sus evaluaciones, los colaboradores se vuelven temerosos y tímidos al atender a los clientes quienes esperan recibir un excelente servicio y asesoría especializada en cuanto a la mejor opción de compra para cubrir sus necesidades sobre su salud visual, por lo que hace necesario que los asesores de venta tengan los conocimientos técnicos, detalles de cada producto que ofrecen. Según indica en su escrito:

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y en algunos casos el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal. (Werther, 2008, p. 228)

La disminución de rotación de personal se logra, como lo indica el siguiente autor, en el primer año desarrollando una buena inducción, dar el seguimiento oportuno, diagnosticar las necesidades de capacitación, llevar a cabo su ejecución y evaluarlo, es el período inicial para que adquiriera los conocimientos necesarios, luego serán otros factores que influyan como la calidad de supervisión, políticas de la empresa o bien la escala salarial.

Como se describe según la contribución efectiva al desempeño de la organización:

Los costos de rotación de personal pueden significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Cada vez con mayor claridad, las empresas van adquiriendo conciencia de la extrema importancia que las inversiones en capital humano toman en el siglo XXI. Los departamentos de recursos humanos pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etc. (Werther, 2008, p. 228)

2.2.1 Tasa y fórmula de rotación de personal

Para el departamento de recursos humanos representa un desafío no solo medir la rotación de personal, sino evaluar las causas que contribuyen a que la tasa sea alta y realizar las acciones para reducirlo, debe ser parte de la estrategia del departamento, pues reducir este porcentaje, contribuirá al logro de los objetivos globales de la empresa siendo uno de ellos reducir los costos de operación.

La tasa de rotación:

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente

valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo. (Chiavenato, 2009, p. 273)

El índice de rotación de personal es la relación porcentual entre las altas y bajas con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. La fórmula del índice de personal:

$(A - D / \text{total empleados de un periodo determinado}) * 100 = \% \text{ anual, donde:}$

A= altas de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= bajas del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados).

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

Índice de rotación de personal = $A + D / 2 * 100 / PE$, donde:

A= altas de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= bajas del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

3 METODOLOGÍA

3.1 Definición del Problema

En Guatemala actualmente las empresas familiares pequeñas, en el área de venta directa, tienen un alto índice de rotación de personal, al tener una estructura pequeña en el departamento de recursos humanos, no llevan a cabo procesos oportunos, debidos y necesarios, siendo uno de ellos la falta de un “Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos”, que contenga una capacitación técnica adecuada y su evaluación, que pueda medir los conocimientos técnicos de los colaboradores y se pueda medir si la rotación de personal disminuye durante el período inicial del trabajo, considerando que los colaboradores al no tener los conocimientos técnicos necesarios para desempeñarse, no desarrollan eficientemente sus funciones, no alcanzan sus objetivos, obtienen bajo desempeño en el cumplimiento de sus metas, dando como resultado que decidan abandonar el trabajo o que no se les confirme en la plaza, representando un alto costo para la empresa, porque deben realizar nuevamente los procesos de recursos humanos: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación.

Según información de la empresa, muestra que los porcentajes de rotación ascendían a: en 2017 a 100%, 2018 a 58% y 2019 a 51%.

En el 2018 por recomendación del programa y metodología de ventas que utilizan “The Friedman Group”, se realizó un estudio de “Cliente Misterioso” (Mystery Shopper) en los puntos de venta, para medir varios aspectos del proceso de venta, entre estos los conocimientos técnicos de los vendedores, el cual dio como resultado deficiencia y brechas en los conocimientos técnicos requeridos para que el proceso de ventas sea efectivo. Como consecuencia por la falta de capacitación los vendedores no cierran ventas, no cumplen con las metas.

Es importante mencionar que:

La rotación le cuesta muy caro a las organizaciones. Un estudio realizado por el American Institute of Certified Public Accountants arroja que el costo medio por la contratación de un empleado en la línea de montaje es de 300 dólares, de un vendedor detallista de 350 dólares, de una secretaria sube a 1000 dólares, de un programador de computadora llega a 2500 dólares y de un ingeniero alcanza 4901 dólares. La razón es que la rotación implica varios costos. (Chiavenato, 2009, p.92)

El propósito de toda organización es lograr sus objetivos y obtener la rentabilidad deseada al menor costo operativo y si el nivel de rotación es elevado también así su costo, por lo que debe estar alineado el departamento de Recursos Humanos al plan estratégico general, para cumplir con los presupuestos establecidos en el plan estratégico del año.

3.2 Delimitación del Problema

- Unidades de análisis: Empresa Pro-Optic, S.A.
- Delimitación espacial: el estudio se llevó a cabo a una muestra de los vendedores de la empresa Pro-Optic, S.A. en Guatemala.
- Delimitación temporal: se analizó los resultados obtenidos en diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en 2020.

3.3 Objetivo General

Fortalecer los conocimientos técnicos del personal de la empresa Pro-Optic, S.A. a través de un programa de capacitación para reducir la rotación de personal.

3.4 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las necesidades de capacitación, para detectar brechas de desempeño.

- Diseñar de un programa de capacitación, para que los colaboradores tengan los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones con eficiencia y retenerlos.
- Evaluar a los colaboradores, para medir resultados de las capacitaciones.
- Evaluar el diseño del programa, para determinar si al implementar a todo el personal se obtiene el resultado de reducir el porcentaje de rotación de personal.

3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos

Para la elaboración de la propuesta “Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos para reducir la rotación de personal la empresa Pro-Optic, S.A”, se utilizaron los métodos, técnicas e instrumentos basado en 4 fases, siendo el enfoque para la recolección de datos cualitativa y cuantitativa.

3.6 Métodos

El método que se utilizó fue el participativo, consistió 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. Para la propuesta, se llevó a cabo por medio de cuatro fases, con el fin de obtener la información necesaria que permitió diseñar y ejecutar el programa para el fortalecimiento de los conocimientos técnicos en el departamento de ventas por medio de una muestra del personal; a) Fase uno, se elaboró y ejecutó un diagnóstico de necesidades de capacitación, para obtener información necesaria para la siguiente fase; b) Fase dos, junto con la información obtenida del diagnóstico, se diseñó el programa de capacitación y seguido a ello, se ejecutaron las capacitaciones; c) Fase tres, se evaluó a los colaboradores sobre las capacitaciones para establecer el conocimiento adquirido, en el cual se observó que el resultado fue positivo, ya que de la muestra el 100% ganó la prueba de conocimientos técnicos y d) Fase cuatro,

se entregó manual del Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos, quedó pendiente determinar, si al implementar el programa a todo el personal de ventas, se obtendrá el resultado deseado sobre la reducción de rotación de personal.

3.7 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para las fases de recolección de datos fueron:

3.7.1 Observación

Con esta técnica se pretendía obtener información de cómo se desarrollan los colaboradores ante los clientes, en cada punto de venta de la empresa y se podría verificar así las necesidades de capacitación técnica, pues es donde evaluaría si la persona carece de conocimientos técnicos.

3.7.2 Encuesta

Se realizaron encuestas a una muestra de colaboradores del departamento de ventas, con el objetivo de obtener información que sería de utilidad para elaborar las capacitaciones que son necesarias para que puedan desempeñarse correctamente.

3.7.3 Cuestionario

Para evaluar a los asesores de ventas de la muestra que recibió la capacitación, se elaboraron cuestionarios sobre las capacitaciones impartidas que consistieron sobre las marcas lujo y premium que son las categorías en las que se enfoca la empresa y para ello, se utilizó la herramienta en formato de Google Forms y con los resultados, se midió el conocimiento adquirido.

3.7.4 Revisión documental

Se revisó el perfil y descriptor de puesto de asesor de ventas y también, se solicitó la información del histórico de la rotación de personal de los años anteriores para que al realizar la implementación del programa a todo el personal de ventas, puedan evaluar si se obtiene reducción en el porcentaje de rotación.

3.8 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron, fueron formatos creados en medios digitales (ver Anexos 1 al 5) y esto se llevó a cabo por medio de fases las cuales se detallan a continuación:

Tabla 1
Descripción de fases

No.	Fases/ Actividades	Objetivo	Seguimiento	Formatos
FASE 1				
1.1	Reunión	En esta fase, se presentará en reunión con Dirección General, Departamento de Recursos Humanos y Supervisores de ventas, para presentar la propuesta para elaborar el "Diseño del Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos" y reducir el nivel de rotación en PRO-OPTIC, S.A.	Luego de la presentación y ser aprobado el diseño, se continuará con las fases.	
1.2	Ejecución DNC	Diagnosticar de necesidades de capacitación, para detectar brechas de desempeño.	Se enviará el formato DNC a los colaboradores de tiendas tipo A, B y C.	RH-2020/DNC A RH-2020/DNC B RH-2020/DNC C
1.3	Ejecución DNC	Vaciado de información	Se elaborará el informe en donde se mostrará los resultados y se elaborará la matriz del PLAN	RH-2020/DNC 1
FASE 2				
2.1	Diseño	Diseño del programa de capacitación, para que los colaboradores tengan los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar sus funciones con eficiencia y así retenerlos y reducir la rotación de personal.	Teniendo el plan se hará el cronograma de capacitaciones, presupuesto, medios a utilizar.	RH-2020/CA 1
2.2	Implementación Capacitaciones	Ejecución del cronograma de capacitaciones		
FASE 3				
3.1	Ejecución de las evaluaciones de las Capacitaciones	El seguimiento es, evaluar a los colaboradores capacitados, para medir su nivel de conocimiento sobre las marcas.	Se enviará el formato de EVALUACIONES de seguimiento a los colaboradores de tiendas tipo A, B y C.	RH-2020/EV A RH-2020/EV B RH-2020/EV C
3.2	Resultados	Elaborar informe de los resultados de las evaluaciones a los capacitados, se debe vaciar la información de las evaluaciones	Dar seguimiento con RRHH y Encargado de departamento sobre las decisiones a tomar.	
FASE 4				
4.1	Medición de Rotación de personal	Medir la rotación de personal	Solicitar a RRHH sus mediciones de rotación de personal de los últimos 4 trimestres y así poder verificar si ha dado resultados.	

En la tabla se muestran las fases que se ejecutaron, pero debido a la situación actual del país por la pandemia de Covid-2019, se ejecutaron tres de cuatro fases.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la elaboración de la propuesta “Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos” para reducir la rotación de personal en la empresa Pro-Optic, S.A, se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos, siendo el enfoque en la recolección de datos cualitativa y cuantitativa.

Se utilizó el método participativo, el cual permitió que se obtuviera la información requerida para elaborar plan y la implementación de manera adecuada y sin costo.

Para obtener la información, se llevaron a cabo cuatro fases, que permitieron desarrollar el programa para el fortalecimiento de las conocimientos técnicos en el departamento de ventas, por medio de una muestra de cinco personas, esto debido a la situación actual sobre las disposiciones presidenciales del gobierno de Guatemala, emitidas el 16 de marzo del 2020, la empresa permaneció cerrada, por lo que no se logró realizar la prueba a todo el personal del departamento de ventas, tomando en cuenta que la empresa suspendió y en otros casos liquidó a los colaboradores.

Se detallan a continuación las fases ejecutadas:

4.1 Ejecución del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Se procedió a diseñar formatos de diagnóstico de necesidades de capacitación FORMATO RH-2020/DNC-A (Anexo 1), con base a la pirámide de marcas que maneja en su concepto TRENDS, los cuales se dividen en dos rubros las gafas oftálmicas y las tecnologías de las lentes.

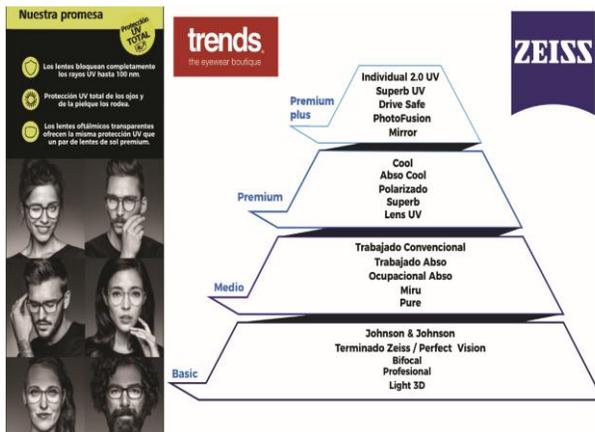


Figura 1. Estas son las pirámides que fueron proporcionadas por la empresa Pro-Optic, S.A. donde se muestran los niveles de jerarquía de marcas tanto de gafas como de tecnologías de las lentes.

Para obtener los resultados, se envió a los colaboradores el formato del Diagnóstico de Capacitación RH-2020/DNC1 (Anexo 2), el cual contenía una encuesta sobre las marcas de las categorías de Lujo y Premium en gafas y Premium Plus y Premium en tecnologías de las lentes, para que ellos se autoevaluaran sobre sus conocimientos respecto a dicha línea de marcas.

Tabla 2

Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

trends Pro-OpticSA

FORMATO RH-2020/DNC 1

Ponderación:
Bajo
Medio
Alto

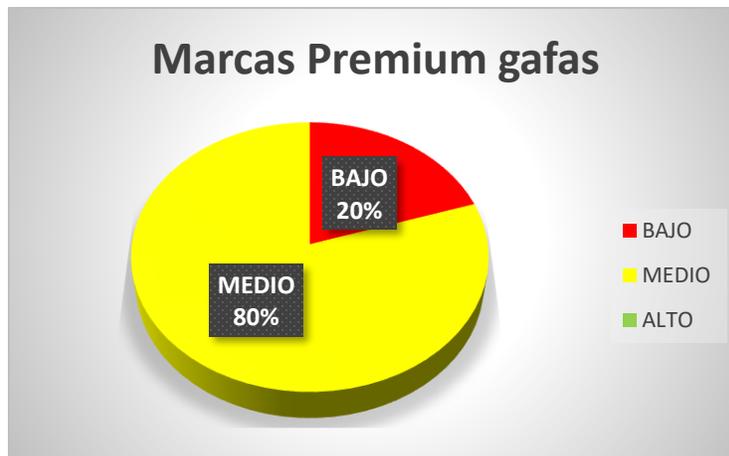
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION							
Ubicacion	Segmento de tienda	Puesto	Nombre	CONOCIMIENTO DEL LOS PRODUCTOS DE VENTA			
				Marcas Lujo gafas	Marcas Premium gafas	Tecnología Premium Plus	Tecnología Premium
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Xela, Cemaco	TRENDS A	Asesor de ventas	MARIA FERNANDA BARRILEROS LOPEZ	Medio	Medio	Medio	Medio
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Xela, Cemaco	TRENDS A	Asesor de ventas	DANA MIREYA MARROQUIN SOLIS	Medio	Medio	Medio	Medio
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Xela, Cemaco	TRENDS A	Asesor de ventas	CARLOS AUGUSTO COSAJAY NAJARRO	Alto	Medio	Medio	Alto
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Xela, Cemaco	TRENDS A	Asesor de ventas	ESTELA ALICIA COYOY OXLAJ	Medio	Medio	Medio	Bajo
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Xela, Cemaco	TRENDS A	Asesor de ventas	MIGUEL ANGEL ENRIQUEZ TUNCHE	Medio	Bajo	Medio	Alto

Se analizaron los resultados de la encuesta y en las siguientes figuras se muestran los resultados separados por las distintas líneas de productos para la venta, según la pirámide de marcas.



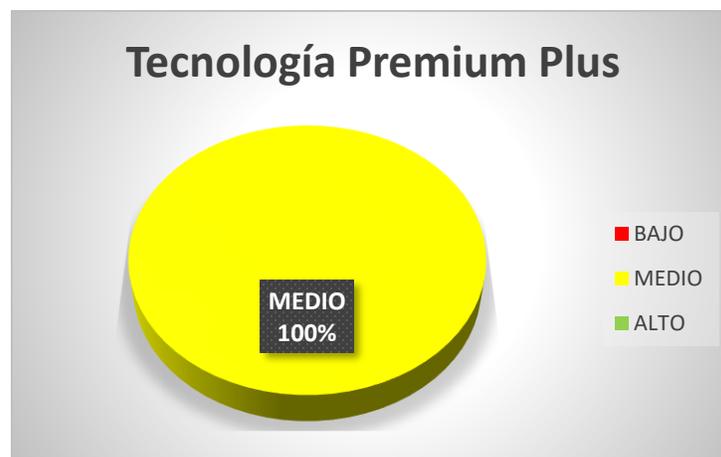
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Figura 2. En el segmento de Marcas de lujo gafas, el 80% de los encuestados están en rango medio y el 20% en alto. El nivel requerido es alto, por lo que se hace necesaria la capacitación de las marcas de segmento de lujo.



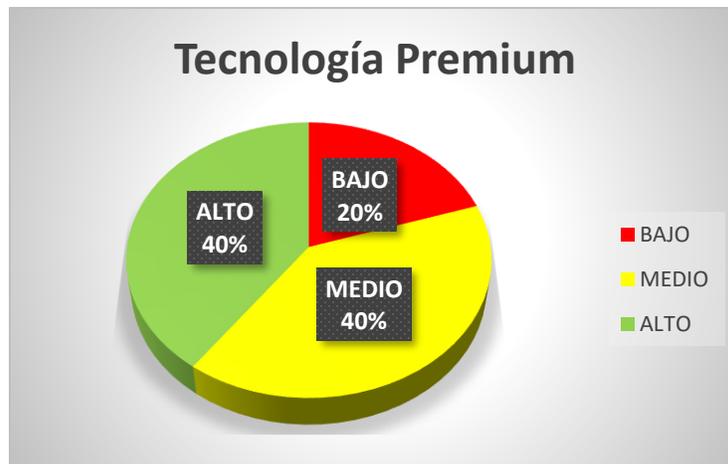
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Figura 3. En el segmento de Marcas Premium gafas, el 80% de los encuestados están en rango medio y el 20% en bajo. El nivel requerido es alto, por lo que se hace necesaria la capacitación de las marcas de este segmento.



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Figura 4. En el segmento de Tecnología Premium Plus, el 100% de los encuestados están en rango medio. El nivel requerido es alto, por lo que se hace necesaria la capacitación estas marcas.



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Figura 5. En el segmento de Tecnología Premium, el 40% de los encuestados están en rango alto, el 40% en el medio y 20% en el bajo. El nivel requerido es alto, por lo que se hace necesaria la capacitación estas marcas.

4.2 Desarrollo Plan de Capacitación

Al finalizar la revisión y analizar el informe de resultados del diagnóstico de capacitación, junto con el departamento de recursos humanos y proveedores de las marcas, se elaboró el plan de capacitaciones, el cual incluía:

- Capacitación por marca, en éste se determinó que marcas se incluirían en cada capacitación.
- Quiénes recibirían las capacitaciones, esto se obtuvo de los resultados del diagnóstico.
- Qué medios se utilizarían para impartir las capacitaciones, por las disposiciones del gobierno de Guatemala que los centros comerciales permanezcan cerrados, se determinó que las capacitaciones se llevaran a cabo por medio de plataformas en línea.
- Qué métodos se utilizarían para las capacitaciones, estos fueron determinados por los proveedores quienes son los responsables de transmitir

el conocimiento por medio de sus presentaciones para luego evaluar comportamientos y aprendizaje.

- Quién impartiría las capacitaciones, estuvieron a cargo de los proveedores quienes fueron los responsables de la ejecución de las capacitaciones y el departamento de recursos humanos fueron los responsables de dirigir la comunicación entre colaboradores y proveedores.
- Fecha de ejecución, se elaboró cronograma (Anexo 3) en común acuerdo con proveedores.

4.2.1 Ejecución del plan de capacitaciones (Anexo 3):

Las capacitaciones fueron ejecutadas por los proveedores de cada una de las marcas conforme al calendario y por medio de herramientas en línea como Google Meet.

Utilizaron presentaciones dinámicas, con una gama de imágenes, explicaron a detalle las características de cada una de las marcas, su origen de fabricación, sus diseñadores, los materiales, también utilizaron videos que mostraron los procesos de fabricación, el modelaje de las gafas, pudiendo hacer notar la esencia y cada uno de los detalles que caracterizan a cada marca. El departamento de recursos humanos estuvo a cargo de la comunicación, asegurando que cada colaborador accediera a las reuniones.

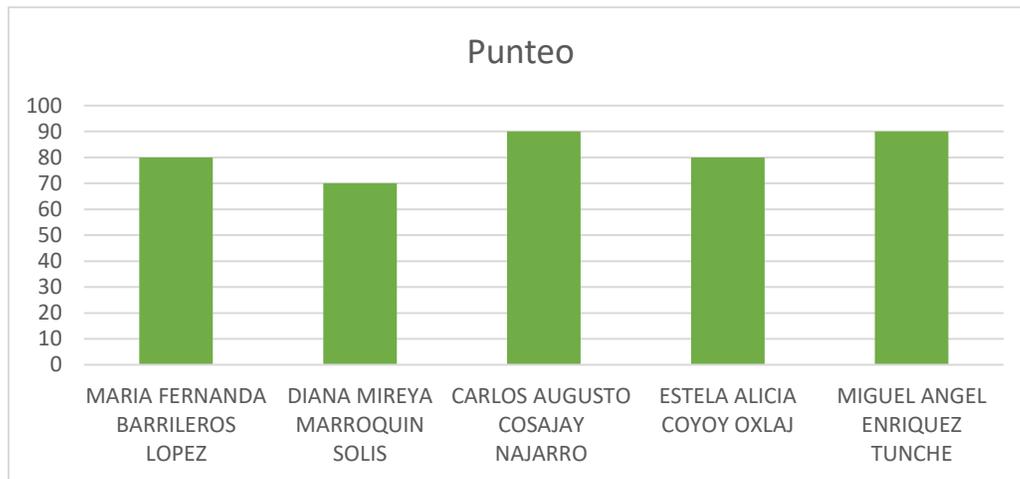
4.3 Evaluación de Capacitaciones (Anexo 4):

En la tercera fase, se dió seguimiento al programa de fortalecimiento de conocimientos técnicos, se procedió a enviar la evaluación (Anexo 4), a los colaboradores que recibieron las capacitaciones.

El objetivo de dicha evaluación era poder analizar los resultados y obtener información sobre los conocimientos técnicos adquiridos en capacitaciones, para

lograr el objetivo que los colaboradores estuviesen capacitados y adquiriesen los conocimientos técnicos, para poder abordar a clientes y ofrecer los productos de segmento Lujo y Premium y así cumplir con sus metas.

El resultado de las evaluaciones es el siguiente:



Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Figura 6. La evaluación de la capacitación tiene ponderación de 100 puntos, el punteo para aprobar era de 70 puntos, de las 5 personas, una obtuvo 70, dos obtuvieron 80 y dos obtuvieron 90, las 5 personas ganaron.

4.4 Analizar la Rotación de Personal

En esta fase, debido a la situación actual del país por las disposiciones presidenciales por la pandemia, la empresa permaneció sin operar, no se pudo medir la rotación de personal después de implementar el programa, se dejó un **“Manual de Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos para Reducir la Rotación de Personal en Pro-Optic, S.A.”** al departamento de recursos humanos, para que, al regresar a la normalidad, puedan aplicarlo y al terminar de ejecutarlo, puedan medir si disminuyó la rotación de personal, por lo que queda pendiente analizar los datos.

4.5 Discusión de resultados

Como se mencionó, dentro del sector de pequeña y mediana empresa se encuentra la venta directa al cliente, dichas empresas, para competir, deben potencializar a los colaboradores, capacitarlos para que sean expertos asesores de los productos que ofrecen, crear la experiencia de compra personalizada, basada en la atención al cliente y una excelente asesoría especializada.

Es por ello, que las empresas deben estar preparadas para enfrentar la realidad de cada mercado laboral, cada uno tiene especialidad en los productos que vende y no siempre hay personas que tienen conocimientos sobre cada producto, aunque cumplan con los perfiles de los puestos. Y sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera automática a los requisitos de la organización. Por esa razón, es necesario proceder a su inducción básica y luego continuar con su orientación y capacitación, para que puedan desempeñarse con efectividad, como indica Werther.

Por consiguiente, se convierte en un reto para el departamento de recursos humanos, tener el plan adecuado, que contenga un programa de capacitación e inversión, para lograr que las personas tengan los conocimientos requeridos, puedan desempeñarse eficientemente, cumplan sus metas de ventas, contribuyan a los objetivos generales de la empresa al minimizar costos operativos.

El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo, siendo el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Uno de los objetivos de las empresas es lograr que de la teoría pase a la realidad, se ven en la necesidad que los colaboradores adquieran esos conocimientos sobre los detalles de cada producto, bienes o servicios que ofrecen, esto se logrará por medio del desarrollo del plan de capacitación, implementación,

desarrollo y evaluación, para que las personas tengan los conocimientos necesarios y logren las metas asignadas, las cuales contribuirán al logro de las metas globales.

La empresa Pro-Optic, S. A., es considerada como pequeña empresa, de venta directa o final (Retail), que cuenta con 67 colaboradores y capital guatemalteco, siendo una cadena de trece ópticas y ocho quioscos, ubicadas en los centros comerciales, que fue fundada en el 2009 y comprada por nueva dirección administrativa en el 2017 que se dedica a ofrecer servicios de salud visual y productos de lujo y premium.

Siendo la capacitación una de las principales etapas del proceso de recursos humanos, no se debe considerar una simple cuestión de impartir cursos y de proporcionar información. En estas cuatro etapas que propone el autor Chiavenato, se debe enfocar dichos procesos:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

De acuerdo a los resultados obtenidos y al aplicar cada una de las recomendaciones de los autores y las fases implementadas según el diseño del programa de fortalecimiento de conocimientos técnicos para reducir la rotación de personal que se llevó a cabo en Pro-Optic, S. A. se determinaron los siguientes factores:

Se determinó que el departamento de recursos humanos no cuenta con procesos adecuados y periódicos para diagnosticar las necesidades de capacitación, no tienen información y claridad de las necesidades sobre los conocimientos técnicos

de los asesores de ventas, para que puedan abordar a los clientes y ofrecer los productos de gama lujo y premium.

Luego de aplicar el diagnóstico de necesidades de capacitación propuesto, se determinó que los asesores de ventas, a pesar de ser personal con antigüedad, tienen la necesidad de ser capacitados en las marcas de segmentos de Lujo y Premium, para que adquiriesen los conocimientos técnicos necesarios de los productos y así abordarían a los clientes, cerrarían las ventas y cumplirían con sus metas.

Y como indica el autor Chiavenato, que la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos: quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué (es el contenido de la capacitación), quién capacitará, dónde, cuándo y para qué capacitar (son los objetivos).

Al elaborar y ejecutar el diagnóstico de las necesidades de capacitación, obtuvieron la información que sirvió para la elaboración del plan de capacitaciones y su programa, junto a el apoyo de los proveedores de cada marca quienes ejecutaron las capacitaciones, según su metodología de capacitación y las herramientas y medios digitales.

Cuando dieron seguimiento a las evaluaciones de las capacitaciones, tomando la muestra de los colaboradores que las recibieron, pudieron medir y tener información si los conocimientos fueron adquiridos, al realizar una comparación de la situación actual con la anterior sobre sus conocimientos, siendo los resultados positivos, con el logro el objetivo, que los colaboradores tengan los conocimientos mínimos. Esta información la compartió el departamento de recursos humanos con los

supervisores y los proveedores como seguimiento y posterior se podrá verificar que, en sus evaluaciones de desempeño, el resultado sea aceptable y se pueda medir si el nivel de rotación ha disminuido.

Por último, que, debido a la situación actual, por las disposiciones del gobierno de Guatemala, los centros comerciales permanecieron cerrados, se entregó al departamento de recursos humanos, en representación de la empresa, un manual con que contiene el **Diseño de Programa de Fortalecimiento de Conocimientos Técnicos para Reducir la Rotación de Personal en Pro-Optic, S.A.** para que sea implementado a todo el equipo de ventas, al regresar a la normalidad. (Anexo 5).

CONCLUSIONES

Se logró determinar que:

La empresa no cuenta con programa de capacitación, continuo y adecuado, para que los colaboradores obtengan conocimientos técnicos necesarios para cerrar ventas, lograr sus metas y contribuir a los objetivos generales.

A pesar que en la inducción los asesores de ventas reciben una capacitación de marcas y tecnologías, no se da seguimiento a dicha inducción con un plan de refuerzo por medio de capacitaciones de conocimientos técnicos.

No se evalúa los conocimientos de los colaboradores sobre las capacitaciones, por lo tanto, no se lleva control de los conocimientos técnicos de los colaboradores.

La empresa cuenta con el apoyo de los proveedores para capacitar a los colaboradores, sin embargo, no se utiliza como una herramienta y beneficio para las capacitaciones.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que:

Se implemente en sus procesos de recursos humanos, el manual que se elaboró para para Pro-Optic, S.A., que contiene el programa de capacitación técnica y se apliquen las cuatro fases: Diagnóstico de necesidades de capacitación, para elaborar el plan de capacitación, ejecutar las capacitaciones y evaluación de las mismas.

Cuando se levanten las disposiciones presidenciales y se implemente el manual entregado, se dé seguimiento a todo el personal de ventas, tanto a los de recién ingreso como a los que tienen antigüedad.

Luego de ejecutar las capacitaciones conforme al programa según el manual entregado, se evalúe al personal capacitado y se lleve control.

Se optimicen los recursos para las capacitaciones, a través de los medios digitales, que los proveedores ejecuten las capacitaciones pues son los expertos en los productos que la empresa vende y así reducir costos de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sotomayor, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos: Su proceso organizacional*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. México, D.F.: McGRAW-HILL Interamericana Editore, S.A. de C.V.
- Gonzales Figueroa, Iris Katherine (2015). *La Rotación de Personal en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV. Lima 2015, tesis de maestría*. Universidad Federico Villareal, Lima Perú.
- Gonzales Ríos, Mario (2006). *La rotación de Personal como un Elemento Laboral*, tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey México.
- Maldonado Monterroso De Lima, Alba María (2006). *Programa de Capacitación Dirigido a Supervisores de Ventas y Vendedores como Herramienta para los Logros de la Empresa de Servicios Total, S.A.*, tesis de maestría. Universidad San Carlos de Guatemala. 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.

Martínez, Jorge (2001). *Capacitación del Personal para Empresas del Nuevo Milenio*, tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Ministerio de Economía 2015-2017. *Informe de Situación y Evolución del Sector MIPYME de Guatemala 2015-2017*, Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/MIPYMES/informedesituacion_y_evolu_delsector_mipymedeguatemala2015-2017.pdf

ANEXOS

Anexo 1



FORMATO RH-2020/DNC A

Diagnóstico de Necesidad de Capacitación

Objetivo: Este cuestionario tiene como objetivo determinar las necesidades de capacitación que posee el personal de la empresa, el cual se utilizara un formato por cada colaborador.

Instrucciones: Por favor indique de manera clara y precisa cuales son las necesidades principales de capacitación que requiere, para poder desempeñar con eficiencia y eficacia su puesto de trabajo. Llene los espacios en blanco con la información que se le solicita, y utilice una "X" en aquellas preguntas que necesiten una calificación por escala.

Nombre de la empresa: Pro Optic

Nombres y apellidos: _____

Puesto que desempeña: Asesor de ventas

Departamento: Comercialización

Jefe inmediato: _____

Fecha: _____

1. Indique cinco de las principales funciones que realiza:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

2. Indique cuáles son los conocimientos necesarios de las siguientes marcas de lujo, que le permiten realizar las funciones de asesoramiento de venta en su puesto de trabajo de manera efectiva.

Funciones	Conocimientos	Nivel actual			Nivel requerido		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
1	Cartier						x
2	Gold & Wood						x
3	Fred						x
4	Bvlgari						x
5	Celine						x

3. Indique cuáles son los conocimientos necesarios de las siguientes marcas de Premium, que le permiten realizar las funciones de asesoramiento de venta en su puesto de trabajo de manera efectiva.

Funciones	Habilidades	Nivel actual			Nivel requerido		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
1	Loewe						x
2	Tiffany & Co					x	
3	Serengueti					x	
4	Mont Blanc					x	
5	Etnia Barcelona						x

4. Indique cuáles son los conocimientos necesarios de las siguientes tecnologías de marcas de Premium Plus, que le permiten realizar las funciones de asesoramiento de venta en su puesto de trabajo de manera efectiva.

Funciones	Aptitudes	Nivel actual			Nivel requerido		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
1	PROGRESIVO INDIVIDUAL 2.0 PHOTO TOP VISION						x
2	PROGRESIVO SUPER B PHOTO TOP VISION						x
3	PROFESIONAL PHOTO TOP VISION						x
4	PROGRESIVO PROFESIONAL MIRROR						x
5	MONOFOCALES.DRIVE SAFE UV						x

5. Indique cuáles son los conocimientos necesarios de las siguientes tecnologías de marcas de Premium, que le permiten realizar las funciones de asesoramiento de venta en su puesto de trabajo de manera efectiva.

Funciones	Actitudes	Nivel actual			Nivel requerido		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
1	COOL						x
2	ABSO COOL						x
3	POLARIZADO						x
4	SUPERB						x
5	LENS UV						x

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Anexo 2



FORMATO RH-2020/DNC 1

DIANOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION							
Ubicacion	Segmento de tienda	Puesto	Nombre	CONOCIMIENTO DEL LOS PRODUCTOS DE VENTA			
				Marcas Lujo gafas	Marcas Premium gafas	Tecnología Premium Plus	Tecnología Premium
Trends Oakland, Concepcion, Mira y Pradera zona 10	TRENDS A	Asesor de ventas					
Trends Oakland, Concepcion, Mira y Pradera zona 10	TRENDS A	Asesor de ventas					
	TIENDA	Puesto	Nombre	CONOCIMIENTO DEL LOS PRODUCTOS DE VENTA			
				Marcas Premium gafas	Marcas Fashion gafas	Tecnología Premium Plus	Tecnología Premium
Trends Cemaco, Pradera Xela	TRENDS B	Asesor de ventas					
Trends Cemaco, Pradera Xela	TRENDS B	Asesor de ventas					
	TIENDA	Puesto	Nombre	CONOCIMIENTO DEL LOS PRODUCTOS DE VENTA			
				Marcas Fashion gafas	Marcas Básicas gafas	Tecnología Medium	Tecnología Basic
Trends Naranjo, Eskala e Interplaza	TRENDS C	Asesor de ventas					
Trends Naranjo, Eskala e Interplaza	TRENDS C	Asesor de ventas					
COMENTARIOS		¿Qué se debe enseñar?	¿Quién debe aprender?	¿Cuándo se debe enseñar?	¿Dónde se debe enseñar?	¿Cómo se debe enseñar?	¿Quién lo debe enseñar?
		Capacitacion de marca XX	Nombre de asesor	1a. Semana de mayo	Oficinas Centrales / lugar de trabajo	Mostrando las colecciones de la marca, ADN, ejercicios y prácticas.	Coordinadora de Marketing

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Anexo 3



FORMATO RH-2020/CA 1

						Cronograma												
						Marzo				Abril				Mayo				
						Semana				Semana				Semana				
No	¿Qué se debe enseñar?	¿Quién debe aprender?	¿Dónde se debe enseñar?	¿Cómo se debe enseñar?	¿Quién lo debe enseñar?	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Capacitación de conocimientos necesarios de las siguientes marcas de lujo: Cartier, Mont Blanc, Gucci	Asesores: María Fernanda Barrieros López Diana Mireya Marroquín Solís Carlos Augusto Cosajay Najarro Estela Alicia Coyoy Oxilaj Miguel Ángel Enriquez Tunche	Via Google Meet	Metodología de proveedor, muestran ADN de cada marca por medio de una presentación, la capacitación es interactiva las personas pueden interrumpir si tienen dudas, muestran últimas colecciones de marcas.	Proveedor Best Designers, Aura Cumares													
2	Capacitación de conocimientos necesarios de las siguientes marcas de lujo: Gold & Wood	Asesores: María Fernanda Barrieros López Diana Mireya Marroquín Solís Carlos Augusto Cosajay Najarro Estela Alicia Coyoy Oxilaj Miguel Ángel Enriquez Tunche	Via Google Meet	Metodología de proveedor, muestran ADN de cada marca por medio de una presentación, la capacitación es interactiva las personas pueden interrumpir si tienen dudas, muestran últimas colecciones de marcas.	Proveedor Gold&Wood, Marcelo Pineiro													
3	Capacitación de conocimientos necesarios de las siguientes marcas de lujo y premium: Fred, Celine y Loewe.	Asesores: María Fernanda Barrieros López Diana Mireya Marroquín Solís Carlos Augusto Cosajay Najarro Estela Alicia Coyoy Oxilaj Miguel Ángel Enriquez Tunche	Via Google Meet	Metodología de proveedor, muestran ADN de cada marca por medio de una presentación, la capacitación es interactiva las personas pueden interrumpir si tienen dudas, muestran últimas colecciones de marcas.	Proveedor Thelios, Paula Bosque													
4	Capacitación de conocimientos necesarios de las siguientes marcas de lujo y premium: Bvlgari, Tiffany & Co	Asesores: María Fernanda Barrieros López Diana Mireya Marroquín Solís Carlos Augusto Cosajay Najarro Estela Alicia Coyoy Oxilaj Miguel Ángel Enriquez Tunche	Via Google Meet	Metodología de proveedor, muestran ADN de cada marca por medio de una presentación, la capacitación es interactiva las personas pueden interrumpir si tienen dudas, muestran últimas colecciones de marcas.	Proveedor Rozin, Raúl Morán													
5	Capacitación de conocimientos necesarios de las siguientes marcas de premium: Etnia Barcelona	Asesores: María Fernanda Barrieros López Diana Mireya Marroquín Solís Carlos Augusto Cosajay Najarro Estela Alicia Coyoy Oxilaj Miguel Ángel Enriquez Tunche	Via Google Meet	Metodología de proveedor, muestran ADN de cada marca por medio de una presentación, la capacitación es interactiva las personas pueden interrumpir si tienen dudas, muestran últimas colecciones de marcas.	Proveedor Luxury, Jorge Skinner													
6	Capacitación de conocimientos necesarios de las siguientes marcas de premium: Serengeti	Asesores: María Fernanda Barrieros López Diana Mireya Marroquín Solís Carlos Augusto Cosajay Najarro Estela Alicia Coyoy Oxilaj Miguel Ángel Enriquez Tunche	Via Google Meet	Metodología de proveedor, muestran ADN de cada marca por medio de una presentación, la capacitación es interactiva las personas pueden interrumpir si tienen dudas, muestran últimas colecciones de marcas.	Proveedor ZZ Investments, Jose Calvillo													
7	Capacitación de conocimientos necesarios de las siguientes marcas de tecnologías de lentes Premium Plus y Premium.	Asesores: María Fernanda Barrieros López Diana Mireya Marroquín Solís Carlos Augusto Cosajay Najarro Estela Alicia Coyoy Oxilaj Miguel Ángel Enriquez Tunche	Via Google Meet	Metodología de proveedor, muestran los avances de tecnologías las distintas marcas de cada tecnología, Zeiss, Essilor, ADN de cada marca por medio de una presentación, la capacitación es interactiva las personas pueden interrumpir si tienen dudas.	Proveedor Solución Óptica, Luis Carías													

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Anexo 4



FORMATO

RH-2020/EV A

Cuestionario de Medición a Seguimiento de Capacitación

Objetivo: Este cuestionario tiene como objetivo medir el nivel de conocimiento de marcas que fue impartida en capacitación, que posee el personal del departamento de ventas, el cual se utilizara un formato por cada colaborador.

Instrucciones: Por favor indique de manera clara y precisa cuales son sus conocimientos de las marcas que le fueron impartidas en capacitaciones, para poder desempeñar con eficiencia y eficacia su puesto de trabajo. Llene los espacios en blanco con la información que se le solicita, y utilice una "X" en aquellas preguntas que necesiten una calificación por escala.

Nombre de la empresa: Pro Optic

Nombres y apellidos: Karla López

Puesto que desempeña: Asesor de ventas

Departamento: Comercialización

Jefe inmediato: Rosana

Fecha: 16/5/2020

- 1 Donde son fabricadas las armazones y gafas de Cartier?
Francia Italia Alemania Ninguna de las anteriores
- 2 La marca Cartier es una marca?
Francesa Italiana Modernista Moda
- 3 Donde son fabricadas las armazones y gafas de Gold&Wood?
Italia USA Luxemburgo Francia
- 4 Cuales son los materiales que son fabricadas las armazones y gafas Gold&Wood?
Madera Seda materiales esenciales Todas las anteriores
- 5 En quien fue inspirado el diseño iconico de la colección Force de la joyería Fred?
Arte Modernismo Moda Grillete marinerio
- 6 De donde estan diseñadas las armazones y Gafas Fred?
Londres España Paris Italia
- 7 En que esta inspiradas las armazones Bvlgari?
Joyas Pavimento de Italia Monedas Las 3 anteriores son correctas
- 8 La colección de dama de Celine esta inspirada en los años?
Finales de los 70' Finales de los 90' 2020 Ninguna de las anteriores
- 9 Tiene Celine una colección que se denomina Combi
No Si
- 10 En donde se diseña la marca Loewe
Paris Italia Francia Todas las anteriores
- 11 Que materiales son usados en las armazones y gafas Loewe?
Metales Acetatos Combinaciones Todas las anteriores
- 12 Cuales son los colores que estan inspirados las armazones y aros Tiffany
Celeste Negro Rosa Ninguna de las anteriores
- 13 Las armazones y Gafas Tiffany son exclusivas para dama?
No Si Son unisex
- 14 Donde son fabricadas las gafas Serenguetti?
Francia Italia USA Londres
- 15 En que porcentaje esta dividida la producción de Serenguetti?
100% hombre 75% Hombre y 25% Mujer 100% Mujer Ninguna de las anteriores
- 16 Las piezas Mont Blanc son con materiales
Oro Plata Acetato Ninguna
- 17 Las piezas Mont Blanc son diseñadas para
Hombres Mujeres Niños Todos
- 18 De donde es la marca Etnia Barcelona?
España Italia Francia USA
- 19 Los materiales con los que son fabricadas la marca Etnia son?
Metales quirurgico Bronce Oro Ninguna
- 20 A que edad se debe recetar un progresivo
20 30 50 40
- 21 El progresivo Individual 2.0 es de gama?
Premium Premium Plus Basica
- 22 Que tipo de luz protege el Cool y Abso cool?
ultra violeta Luz azul UV
- 23 Para que se utiliza una lente polarizada?
Proteger el ojo Luz azul UV

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Anexo 5

MANUAL
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PARA
REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PRO-OPTIC, S.A.



MANUAL DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PRO-OPTIC, S.A.

OBJETIVO:	Fortalecer los conocimientos técnicos del personal de la empresa Pro-Optic, S.A. a través de un programa de capacitación.
ALCANCE:	Este manual aplica a todos los puntos de ventas y áreas en oficina de Pro-Optic, S.A.
PASOS:	<p>1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. <p>2 DISEÑO DE PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. <p>3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS CAPACITACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La implementación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. <p>4 LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

En la primera fase, se debe realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo que se debe proceder:

Enviar formato de diagnóstico de necesidades de capacitación FORMATO RH-2020/DNC-A, con base a la pirámide de marcas en sus conceptos que maneja Pro-Optic, S.A. los cuales se deben actualizar.

Utilizar el formato de la encuesta, en el cual se debe actualizar conforme a las marcas que estén vigentes:



FORMATO RH-2020/DNC A

Diagnóstico de Necesidad de Capacitación

Objetivo: Este cuestionario tiene como objetivo determinar las necesidades de capacitación que posee el personal de la empresa, el cual se utilizara un formato por cada colaborador.

Instrucciones: Por favor indique de manera clara y precisa cuales son las necesidades principales de capacitación que requiere, para poder desempeñar con eficiencia y eficacia su puesto de trabajo. Llene los espacios en blanco con la información que se le solicita, y utilice una "X" en aquellas preguntas que necesiten una calificación por escala.

Nombre de la empresa: Pro Optic

Nombres y apellidos: MIGUEL ANGEL ENRIQUEZ TUNCHE

Puesto que desempeña: Asesor de ventas

Departamento: Comercialización

Jefe inmediato: Rosana Rosales

Fecha: 17/3/2020

1. Indique cinco de las principales funciones que realiza:

1 Apertura, limpieza

2 Cuadre de cajas y reportes

3 Inventarios

4 Cumplimiento de mentas

5 Orden de piezas

2. Indique cuáles son los conocimientos necesarios de las siguientes marcas de lujo, que le permiten realizar las funciones de asesoramiento de venta en su puesto de trabajo de manera efectiva.

Funciones	Conocimientos	Nivel actual			Nivel requerido		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
1	Cartier			x			x
2	Gold & Wood		x				x
3	Fred		x				x
4	Bvlgari			x			x
5	Celine		x				x

R	Resultado	Req
C	3	Medio
N		
S		
S		
N		
S		

3. Indique cuáles son los conocimientos necesarios de las siguientes marcas de Premium, que le permiten realizar las funciones de asesoramiento de venta en su puesto de trabajo de manera efectiva.

Funciones	Habilidades	Nivel actual			Nivel requerido		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
1	Loewe	x					x
2	Tiffany & Co			x			x
3	Serenguetti			x			x
4	Mont Blanc	x					x
5	Etnia Barcelona	x					x

R	Resultado	Req
C	3	Bajo
S		
N		
N		
S		
S		

4. Indique cuáles son los conocimientos necesarios de las siguientes tecnologías de marcas de Premium Plus, que le permiten realizar las funciones de asesoramiento de venta en su puesto de trabajo de manera efectiva.

Funciones	Aptitudes	Nivel actual			Nivel requerido		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
1	PROGRESIVO INDIVIDUAL 2.0 PHOTO TOP VISION		x				x
2	PROGRESIVO SUPER B PHOTO TOP VISION		x				x
3	PROFESIONAL PHOTO TOP VISION		x				x
4	PROGRESIVO PROFESIONAL MIRROR		x				x
5	MONOFOCALES.DRIVE SAFE UV		x				x

R	Resultado	Req
C	5	Medio
S		
S		
S		
S		
S		

5. Indique cuáles son los conocimientos necesarios de las siguientes tecnologías de marcas de Premium, que le permiten realizar las funciones de asesoramiento de venta en su puesto de trabajo de manera efectiva.

Funciones	Actitudes	Nivel actual			Nivel requerido		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
1	COOL			X			x
2	ABSO COOL			X			x
3	POLARIZADO			X			x
4	SUPERB		X				x
5	LENS UV		X				x

R	Resultado	Req
C	3	Alto
N		
N		
N		
S		
S		

Cuando se tengan llenas las encuestas con los resultados se procede a llenar el formato RH-2020/DNC-1 en el cual se analizan los resultados de una manera de informe, insumo que servirá para el siguiente paso.



FORMATO RH-2020/DNC-1



DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION							
Ubicación	Segmento de tienda	Puesto	Nombre	CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE VENTA			
				Marcas Lujp gafas	Marcas Premium gafas	Tecnología Premium Plus	Tecnología Premium
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Yela, Cerneco	TRENDS A	Asesor de ventas					
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Yela, Cerneco	TRENDS A	Asesor de ventas					
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Yela, Cerneco	TRENDS A	Asesor de ventas					
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Yela, Cerneco	TRENDS A	Asesor de ventas					
Trends Oakland, Concepcion, Mira, Pradera zona 10, Pradera Yela, Cerneco	TRENDS A	Asesor de ventas					

2 DISEÑO DE PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En la segunda fase, luego de revisar y analizar el informe de resultados del diagnóstico de capacitación, junto con el departamento de recursos humanos y proveedores de las marcas, se debe elaborar el plan de capacitaciones, el cual debe incluir:

- Capacitación por marca, en éste se determina qué marcas se incluirían en cada capacitación.
- Quiénes recibirían las capacitaciones, esto se obtiene de los resultados del diagnóstico.
- Qué medios se utilizarían para impartir las capacitaciones, se debe determinar si las capacitaciones serán por medio de plataformas en línea, debido a que la mayoría de proveedores son del exterior y sus capacitadores están en distintos países, pero también hay representantes de marca en Guatemala que pueden dar presencial la capacitación.
- Qué métodos se utilizarían para las capacitaciones, estos son determinados por los proveedores quienes son los responsables de transmitir el conocimiento por medio de sus presentaciones para luego evaluar comportamientos y aprendizaje.

3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Las capacitaciones serán ejecutadas por los proveedores de cada una de las marcas conforme al calendario y por medio de herramientas en línea como Google Meet, otras plataformas y de ser presenciales, el departamento de RRHH debe coordinar el lugar donde se llevarán a cabo, si es fuera del salón de oficinas centrales, verificar que el proveedor cubra con los gastos.

Los proveedores utilizan presentaciones dinámicas, con una gama de imágenes, explicaron a detalle las características de cada una de las marcas, su origen de fabricación, sus diseñadores, los materiales, también utilizaron videos que mostraron los procesos de fabricación, el modelaje de las gafas, pudiendo hacer notar la esencia y cada uno de los detalles que caracterizan a cada marca.

El departamento de recursos humanos estará a cargo de la comunicación, asegurando que cada colaborador accediera a las reuniones.

Ejemplos de capacitaciones en line:



4 LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En la tercera fase, se debe dar seguimiento al programa de fortalecimiento de conocimientos técnicos, se procede a enviar la evaluación, a los colaboradores que recibirán las capacitaciones.

El objetivo de dicha evaluación es poder analizar los resultados y obtener información sobre los conocimientos técnicos adquiridos en capacitaciones, para lograr el objetivo que los colaboradores estén capacitados y adquieran los conocimientos técnicos, para poder abordar a clientes, cerrar ventas y así cumplir con sus metas.

Cuestionario de Medición a Seguimiento de Capacitación			
Objetivo: Este cuestionario tiene como objetivo medir el nivel de conocimiento de marcas que fue impartida en capacitación, que posee el personal del departamento de ventas, el cual se utilizara un formato por cada colaborador.			
Instrucciones: Por favor indique de manera clara y precisa cuales son sus conocimientos de las marcas que le fueron impartidas en capacitaciones, para poder desempeñar con eficiencia y eficacia su puesto de trabajo. Llene los espacios en blanco con la información que se le solicita, y utilice una "X" en aquellas preguntas que necesiten una calificación por escala.			
Nombre de la empresa:	Pro Optic		
Nombres y apellidos:	Karla López		
Puesto que desempeña:	Asesor de ventas		
Departamento:	Comercialización		
Jefe inmediato:	Rosana		
Fecha:	16/5/2020		
1	Donde son fabricadas las armazones y gafas de Cartier?	Francia	Italia
2	La marca Cartier es una marca?	Francesa	Italiana
3	Donde son fabricadas las armazones y gafas de Gold&Wood?	Italia	USA
4	Cuales son los materiales que son fabricadas las armazones y gafas Gold&Wood?	Madera	Seda
5	En quien fue inspirado el diseño iconico de la colección Force de la joyería Fred?	Arte	Modernismo
6	De donde estan diseñadas las armazones y Gafas Fred?	Londres	España
7	En que esta inspiradas las armazones Bulgari?	Joyas	Pavimento de Italia
8	La colección de dama de Celine esta inspirada en los años?	2020	Finales de los 70'
9	Tiene Celine una colección que se denomina Combi	No	Si
10	En donde se diseña la marca Loewe	Paris	Italia
11	Que materiales son usados en las armazones y gafas Loewe?	Metales	Acetatos
12	Cuales son los colores que estan inspirados las armazones y aros	Celeste	Negro
13	Las armazones y Gafas Tiffany son exclusivas para dama?	No	Si
14	Donde son fabricadas las gafas Serengetti?	Francia	Italia
15	En que porcentaje esta dividida la producción de Serengetti?	100% hombre	75% Hombre y 25% A 100% Mujer
16	Las piezas Mont Blanc son con materiales	Oro	Plata
17	Las piezas Mont Blanc son diseñadas para	Hombres	Mujeres
18	De donde es la marca Etnia Barcelona?	España	Italia
19	Los materiales con los que son fabricadas la marca Etnia son?	Metales quimijico	Bronce
20	A que edad se debe recetar un progresivo	20	30
21	El progresivo Individual 2.0 es de gama?	Premium	Premium Plus
22	Que tipo de luz protege el Cool y Abso cool?	ultra violeta	Luz azul
23	Para que se utiliza una lente polarizada?	Proteger el ojo	Luz azul

	<p>En la cuarta fase, al realizar la evaluación del desempeño se debe medir el conocimiento técnico de los colaboradores sobre los productos que se venden.</p> <p>Se debe tener una reunión con el equipo de recursos humanos y ventas para hacer seguimiento al tema, dependiendo los resultados de la evaluación del desempeño obtenidos.</p> <p>El departamento de RRHH debe entregar reporte de la tase de rotación de personal, del último año, donde se pueda mostrar por mes.</p> <p>Evaluar las acciones dependiendo la información que se obtenga.</p>
	<p>Dar cumplimiento al proceso establecido en este manual.</p>

ÍNDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

TABLA	NOMBRE	PÁGINA
Tabla 1	Descripción de Fases	31
Tabla 2	Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	34

FIGURA	NOMBRE	PÁGINA
Figura 1	Pirámides	32
Figura 2	Marcas Lujo gafas	34
Figura 3	Marcas Premium gafas	35
Figura 4	Tecnología Premium Plus	35
Figura 5	Tecnología Premium	36
Figura 6	Punteo	38