

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



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL
ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
DISTRIBUCIÓN DE VINOS Y LICORES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA Y PLAN DE CAPACITACIÓN**



LICENCIADA EMÉRITA MARÍA PEÑA RODRÍGUEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021

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



**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL
ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
DISTRIBUCIÓN DE VINOS Y LICORES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA Y PLAN DE CAPACITACIÓN**

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



DOCENTE: LIC. M.A. JUAN CARLOS LEMUS RIOS
AUTORA: EMÉRITA MARÍA PEÑA RODRÍGUEZ
GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021

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 Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Mildred Damaris Guillen Camel
Evaluador: Msc. Claudia María Arriola Quintana
Evaluador: Dr. Julio De León Vizcaíno

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **EMÉRITA MARÍA PEÑA RODRÍGUEZ**, con documento de identificación CARNÉ:
9613436.

Declaro que, como autora, soy la única responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  _____

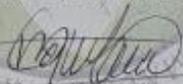
**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-005-JPFS-2021**

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 infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el 26 de Septiembre de 2021, a las 12:00 - 12:30 horas para practicar la PRESENTACION DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Emérita María Peña Rodríguez**, carné No. **9613436** 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.

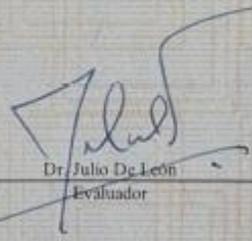
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE VINOS Y LICORES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA Y PLAN DE CAPACITACIÓN** 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 83 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

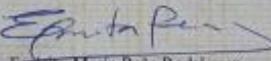
Que el sustentante incorpore las observaciones en los siguientes cinco días calendario.

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 veintiuno.


Msc. Mildred Guillén
Coordinador


Msc. Claudia Arriola
Evaluador


Dr. Julio De León
Evaluador

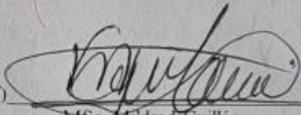

Emérita María Peña Rodríguez
Sustentante

35100

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Emérita María Peña Rodríguez**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de octubre de 2021.

(f) 
MSc. Mildred Guillén
Coordinador

ACTO QUE DEDICO

- A Dios Con todo mi corazón, por ser fuente de inspiración y sabiduría. Proveedor de mi más grande éxito en la vida que es mi familia.
- A mis padres Santiago Peña Corado y Blanca Estela Rodríguez González (QED). Gracias por su amor incondicional y el mejor ejemplo de lucha, esfuerzo y responsabilidad.
- A mis hermanos Néstor y Josué. Por ser mis mejores amigos y confidentes, gracias por estar siempre conmigo.
- A mis sobrinos Aarón y Stella, por ser parte de mi inspiración.
- A toda mi familia Gracias por sus oraciones, cariño y apoyo. Especialmente a Erick Marroquín y Sofía Marroquín
- A mis amigos De Postgrado, gracias por su cariño y apoyo
De trabajo, gracias porque definitivamente sola no hubiera podido.
- A mis maestros Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por sus enseñanzas.

CONTENIDO

RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La organización	5
2.2. Administración	6
2.2.1. Administración del recurso humano.....	6
2.2.2. Actividades fundamentales en la administración del recurso humano.....	7
2.3. Capacitación y desarrollo	8
2.4. Factores que influyen en la capacitación y desarrollo	10
2.5. Proceso de capacitación y desarrollo	12
2.6. Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo.....	13
2.7. Métodos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación – DNC –.....	15
2.8. Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo	19
2.9. Métodos para el desarrollo de personas.....	21
2.9.1. Método para el desarrollo de personas dentro del trabajo.....	21
2.9.2. Método para el desarrollo de personas, fuera del trabajo.....	21
2.9.3. Método basado en el autodesarrollo, dentro y fuera del trabajo	22
2.10. Formación de programas de capacitación y desarrollo	23
2.11. Evaluación del programa de capacitación y desarrollo.....	24
3. METODOLOGÍA	26
3.1. Definición del problema	26
3.2. Preguntas	27
3.3. Delimitación del problema	28
3.3.1. Unidad de análisis.....	28
3.3.2. Delimitación geográfica.....	28
3.3.3. Delimitación temporal.....	28

3.4.	Objetivos.....	28
3.4.1.	Objetivo general.....	28
3.4.2.	Objetivos específicos	29
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos	29
3.5.1.	Método.....	30
3.5.2.	Técnicas.....	30
3.5.2.1.	Entrevista.....	30
3.5.2.2.	Encuesta	31
3.5.3	Instrumentos	31
3.6.	Población.....	31
3.7.	Muestra.....	32
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33
4.1.	Diagnóstico de necesidades de capacitación	33
4.2.	Guía de entrevista enfocada al análisis organizacional y nivel de desempeño	34
4.3.	Guía de entrevista enfocada al análisis organizacional y nivel de desempeño	35
4.4.	Cuestionario para diagnóstico de necesidades de capacitación de supervisores de venta.....	35
4.5.	Cuestionario para diagnóstico de necesidades de capacitación de ejecutivos de venta.....	41
4.6.	Los resultados más relevantes de un total de 23 preguntas, se muestran a continuación	42
4.7.	Discusión de resultados.....	55
	CONCLUSIONES.....	65
	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFÍA.....	69
	ANEXOS.....	72
	ÍNDICE DE FIGURAS	113

RESUMEN

La unidad objeto de análisis, corresponde a una organización completamente orientada a la distribución y comercialización de vinos y licores. Son representantes y distribuidores exclusivos de su propio producto para toda la República de Guatemala; su estructura organizacional es liderada por la Gerencia General y sus operaciones se encuentran divididas en cinco gerencias: Recursos Humanos, Operaciones, Ventas, Mercadeo y Finanzas. El departamento de ventas está compuesto por tres áreas: botella abierta, botella cerrada y departamental. Actualmente la organización destina entre el 5 al 8% de su presupuesto a la capacitación de su personal, sin embargo, esta capacitación no es realizada de forma sistemática, organizada y continua, ni está basada en un diagnóstico de necesidades de capacitación, para identificar los conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados, definir a los participantes y establecer prioridades; siendo aprovechada únicamente por personal que vive en el municipio de Guatemala, lo que ha repercutido en el servicio al cliente (interno y externo) por ende en un bajo desempeño de los empleados, reflejándose un alto índice de rotación.

Por lo anterior, el presente trabajo profesional de graduación partió de una revisión bibliográfica y antecedentes sobre la forma en cómo abordar el tema, para identificar el método a utilizar, así proponer la solución del problema observado. En el diagnóstico se utilizó el método atendiendo al problema identificado, con el fin de establecer las necesidades específicas de capacitación tanto para vendedores como para supervisores de ventas.

Aunque la organización cuenta con muchos años de experiencia, el procedimiento de capacitación actual es deficiente ya que no se adapta a la estrategia definida, ni a las necesidades de la organización. Identificándose que actualmente no se proporciona inducción general y específica, que propicie la integración, prevenga accidentes y errores. Asimismo, el 67% de supervisores de ventas y 61% de vendedores tiene más de 1 año sin recibir capacitación, de las cuales el 39% no fueron específicas a sus funciones, ni se consideró que el 39% de vendedores no cuentan con experiencia en ventas, por lo que el 77% coincide, que necesita capacitación para mejorar su desempeño.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad frente a un mundo en constante cambio y en un mercado tan competitivo, ser consistente en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes es esencial para la supervivencia de las organizaciones, lo que implica la participación de la Administración de Recursos Humanos en el manejo y desarrollo del bien máspreciado de toda organización que es el recurso humano.

Es por ello que el proceso de capacitación es de suma importancia ya que por medio de este se pueden planear estrategias organizacionales para buscar el incremento de la productividad. Sin embargo, no puede dejarse de mencionar que este proceso debe planificarse y no caer en el error de capacitar sin objetivos. En la actualidad no todas las empresas utilizan una metodología para identificar si sus colaboradores necesitan capacitación, dentro de las cuales se puede mencionar a la empresa de distribución de vinos y licores objeto de estudio.

El objetivo del presente trabajo profesional de graduación es elaborar un plan de capacitación e-learning basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación para fortalecer los conocimientos del departamento de ventas y con ello reducir el bajo desempeño del personal, la alta rotación, así como la mejora en la atención de clientes interno y externos de la unidad de análisis objeto de estudio.

El primer capítulo del estudio, describe los antecedentes de análisis ya realizados por autores internaciones en diagnósticos de necesidades de capacitación y planes de capacitación, en donde se puede observar la forma en como han abordado el tema central del presente trabajo profesional de graduación. En este capítulo también se encontrará una breve descripción de la empresa y el mercado en el cual se desarrolla el giro del negocio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico de referencia sobre el cual se fundamenta el trabajo, desarrollando los conceptos principales, tipos de procesos de capacitación, métodos para elaboración de un diagnóstico de necesidades – DNC – métodos de capacitación y su evaluación, abordados de diversas formas según el autor de referencia.

El tercer capítulo, se presenta la metodología del trabajo profesional de graduación, el cual incluye la definición del problema, delimitación del problema, objetivos, los métodos, técnicas e instrumentos, así como la descripción de la población; el detalle de los instrumentos utilizados para obtener la información se puede observar en el apartado de anexos.

En el cuarto capítulo, se realiza la discusión de resultados los cuales fueron obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos en cada una de las etapas de elaboración del plan de capacitación e-learning. Las conclusiones, las cuales proporcionan los resultados obtenidos relativos a los objetivos específicos planteados en el presente trabajo profesional de graduación, por medio de dichas conclusiones se realizan las recomendaciones hacia la organización objeto de estudio.

Finalmente, se podrá observar la bibliografía en donde se detallarán los textos y sitios consultados para la elaboración del presente trabajo, en la sección de anexos se muestran los instrumentos utilizados para la obtención de la información y base para la elaboración del plan de capacitación e-learning.

1. ANTECEDENTES

La unidad objeto de análisis, corresponde a una organización completamente orientada a la distribución y comercialización de vinos, licores, champagne, cervezas y alimentos importados. Son representantes y distribuidores exclusivos de su propio producto para toda la República de Guatemala con el 100% de cobertura. Los productos importados son de calidad premium adquiridos directamente del productor y no a través de intermediarios, por lo que se constituyen como una de las principales empresas de este género, garantizando la calidad de sus productos. La Organización cuenta con más de 70 años de experiencia considerando a sus principales activos: clientes, fuerza de trabajo y la marca. Trabaja bajo el principio de calidad total, teniendo como visión ser pionera en la comercialización de vinos, licores y alimentos premium en el mercado guatemalteco, deseando alcanzar los estándares internacionales de operación y su filosofía gira en torno a la calidad de servicio al cliente.

Posee una cobertura de mercado que abarca desde supermercados, tiendas de conveniencia, principales abarroterías, hoteles, restaurantes, clubes, bares y discotecas de prestigio; adicionalmente atiende el mercado libre de impuestos, embajadas, organismos internacionales, entre otros. El compromiso que tiene con sus clientes se proyecta más allá de cubrir los canales de distribución, proporcionando un servicio de post venta con acciones de *merchandising*, promociones especiales y asesoría profesional.

Cuenta con una planilla de 150 empleados entre las edades de 18 a 54 años, la estructura organizacional es liderada por la Gerencia General, quien se apoya de cinco gerencias: Recursos Humanos, Operaciones, Ventas, Mercadeo y Finanzas.

Dentro de los documentos consultados, se puede mencionar lo indicado por Cornejo (2020), "Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax", Perú, previo a obtener el título de Maestra en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo. La investigación se centró en la evaluación de la capacitación impartida por la empresa Cablemax, así identificar si los insumos y métodos utilizados para la capacitación del personal eran los adecuados. La

investigación tuvo como objetivo: Elaborar un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax Piura 2021, el método utilizado fue de tipo descriptivo con un diseño no experimental y transversal, proyectiva (propositiva). Los datos que se obtuvieron fueron a través de la aplicación de instrumentos, los resultados de la investigación lograron concluir que la capacitación realizada por la empresa Cablemax Piura, se realiza sin una evaluación de necesidades de capacitación en donde se incluya un análisis de tarea y persona, asimismo, falta de un método que permita evaluar los resultados y seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la capacitación para mejorar el desempeño laboral. Por lo anterior, para dicha investigación se realizó la evaluación de necesidades de capacitación, diagnóstico, diseño de un plan de capacitación, implementación y evaluación con el objetivo de mejorar el desempeño laboral, motivar a los empleados y modificar el método de capacitación.

Por otra parte, Mariño (2018), en su trabajo “Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”, Ecuador, previo a obtener el título de “Magíster en Gestión de Talento Humano”, de la Universidad Técnica de Ambato. El problema se abordó debido a la falta de cumplimiento de un diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias, provocando brechas entre el desempeño laboral y la formación de los colaboradores de la empresa Bioalimentar, Cía. Ltda., repercutiendo en el crecimiento profesional y personal de los empleados, así como el logro de las metas establecidas. El objetivo de la presente investigación se centró en el diseño de un sistema de capacitación por competencias, para los empleados de la organización sujeto de estudio. El enfoque de la investigación es cualitativo en cuanto se estudiaron temas internos como el desempeño del recurso humano y cuantitativo derivado a que se aplicaron instrumentos para la investigación y obtención de información, así como análisis de indicadores estadísticos que permitieron obtener resultados y derivar juicios de valor.

Asimismo, Navarrete (2018), realizó una investigación titulada “La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral”, Ecuador, previo a obtener el título de “Magíster en Gestión del Talento Humano”, de la Universidad Técnica de Ambato. La investigación se realizó partiendo de una escasa detección de necesidades de capacitación, observándose que, el proceso de capacitación es realizado a requerimiento inmediato de

las gerencias o departamentos, reflejándose los resultados en un incremento de quejas y reclamos por parte de los clientes. La investigación tuvo por objetivo: determinar la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de Megamaxi Mall de los Andes de Corporación Favorita C.A., el desarrollo de la investigación se realizó por medio del método mixto cuantitativo-cualitativo, para la investigación de campo se aplicaron instrumentos para la obtención de la información, los resultados de la investigación asientan la necesidad de una capacitación continua e integral, que posibilite el mejoramiento del desempeño laboral, sobre la base de los resultados del diagnóstico realizado, siendo importante la planificación, así como las temáticas seleccionadas.

Por otro lado, Linares (2017), en la investigación nombrada “El Proceso de Capacitación y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa de servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima”, Perú, previo a conferirle el título de “Doctorado en Administración”, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. El trabajo de investigación se enfocó en el análisis de temas relevantes a capacitar, acorde a las necesidades que existe dentro de cada equipo y las actividades que desempeñan. El propósito del estudio, fue lograr que la empresa comprendiera que antes de programar capacitaciones, debe realizar un diagnóstico situacional de las necesidades que surjan en ella, el método utilizado fue ex - post facto, porque responde a un estudio causal. Los datos que se obtuvieron fueron a través de la aplicación de instrumentos, los resultados de la investigación permitieron afirmar que el proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Finalmente, Méndez (2017), en el trabajo de investigación titulado “Las Ventas y la Capacitación en la empresa Atento”, Perú, previo a conferirle el título de “Maestro en Administración de Negocios – MBA”, de la Universidad César Vallejo. El interés del presente trabajo de investigación deriva de la preocupación de mejorar la calidad y cantidad de ventas de la organización sujeto de análisis, con el objetivo de determinar la relación que existe entre sus dos principales variables: ventas y capacitación de la empresa Atento. El método empleado fue el hipotético deductivo con un enfoque

cuantitativo, además la investigación tuvo un diseño no experimental de nivel correlacional y de corte transversal. Para la obtención de información se aplicaron instrumentos y posterior a su análisis estadístico de datos, se arribó a la siguiente conclusión: Las ventas se relaciona directamente ($Rho = 0,698$), lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables y significativamente ($p = 0,000 < 0,05$) con la capacitación en la empresa Atento Perú; comprobándose de esta manera la hipótesis de la investigación.

Por lo tanto, los estudios realizados en cada una de las tesis mencionadas proporcionan una valiosa información sobre la importancia de la capacitación, así mismo que es responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos, conocer las necesidades de capacitación con el fin de reducir brechas para mejorar el desempeño de los empleados y con ello contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La organización

Al hablar de organización se debe referir al ser humano como un “ser social” pues depende de la convivencia e interacción con sus semejantes para desarrollarse y comunicarse, es por ello que a lo largo de la historia se ha observado su agrupamiento en pequeñas y grandes organizaciones que le han servido para adaptarse a cambios ambientales, sociales, económicos, políticos u otros necesarios para su evolución y supervivencia.

Las organizaciones no son causa de la vida moderna, pero si desempeñan un rol importante dentro de la sociedad, pues pasamos mucho de nuestro tiempo en actividades que requieren de su utilización como lo son: el trabajo, estudio, recreación, asociaciones, otros. La amplitud del término organización es extenso sin embargo para fines del presente trabajo profesional de graduación consideraremos:

La organización, es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (Velásquez, 2007, p. 132)

Aunado a lo anterior, la mayor parte de las organizaciones podrán compartir ciertas características o rasgos comunes, como lo indica Marco y Loguzzo (2016) “todas ellas son formaciones sociales articuladas, deliberadamente constituidas para fines específicos, que poseen una división interna de trabajo” (p. 12). Sin embargo, cada organización se diferenciará de otras de acuerdo con los fines u objetivos que persigue, así como su estructura, naturaleza, complejidad o actividad, cultura interna, responsabilidad social, origen de su capital, entre otros.

2.2. Administración

Se podría indicar que, derivado de la división del trabajo, cada organización estará fraccionada en áreas o departamentos los cuales realizarán actividades específicas formando un sistema en donde sus integrantes (empleados, accionistas o socios) interactúen y colaboren para el logro de los objetivos. Para que todo este sistema funcione de forma ordenada debe existir una adecuada administración y planificación de los recursos físicos, humanos, tecnológicos, financieros u otros, con que cuente la organización.

Para Marco y Loguzzo (2016) “La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados” (p.39). El concepto de administración es amplio el cual se aplicará a organizaciones tanto grandes como pequeñas, independiente de su naturaleza o finalidad, pues promueve la producción de forma eficiente y eficaz en todas las operaciones para la obtención de rendimientos altos. La actividad de administrar una organización conlleva una gran complejidad, pues ésta deberá basarse en un diseño o estrategia que le permita al negocio innovarse, permanecer, funcionar y adaptarse a los requerimientos del mercado y a los cambios de la globalización, todo ello conllevará un proceso de planificación, análisis, identificación de prioridades y coordinación para la mejor toma de decisiones.

2.2.1 Administración del recurso humano

Werther y Davis (2017), describen “El propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p. 8). Administrar una organización no es fácil y no solamente dependerá de una persona ya que esta deberá acompañarse de otros que le ayuden a alcanzar las metas. Como se indicó en el contexto de organización, el hombre es un ser social el cual no puede producir de forma aislada, pero si dependerá de él proveerse del recurso humano idóneo, así como de la creación de procesos administrativos que generen

sinergia para que tanto organización como empleados crezcan recíprocamente.

2.2.2 Actividades fundamentales en la administración del recurso humano

Al administrar una organización la cual estará compuesta de capital humano, se deberán considerar ciertas actividades fundamentales para proporcionar una fuerza laboral adecuada, así como de mantenerla; de ahí la importancia de la función del Departamento de Recursos Humanos, pues tendrá a su cargo el proveer, desarrollar, evaluar, retener al personal idóneo y necesario para el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo, algunas organizaciones por su tamaño o temas de presupuesto no cuentan con un departamento de recursos humanos por lo que estas funciones estarán concentradas en otras áreas, los procesos serán diferentes o inexistentes.

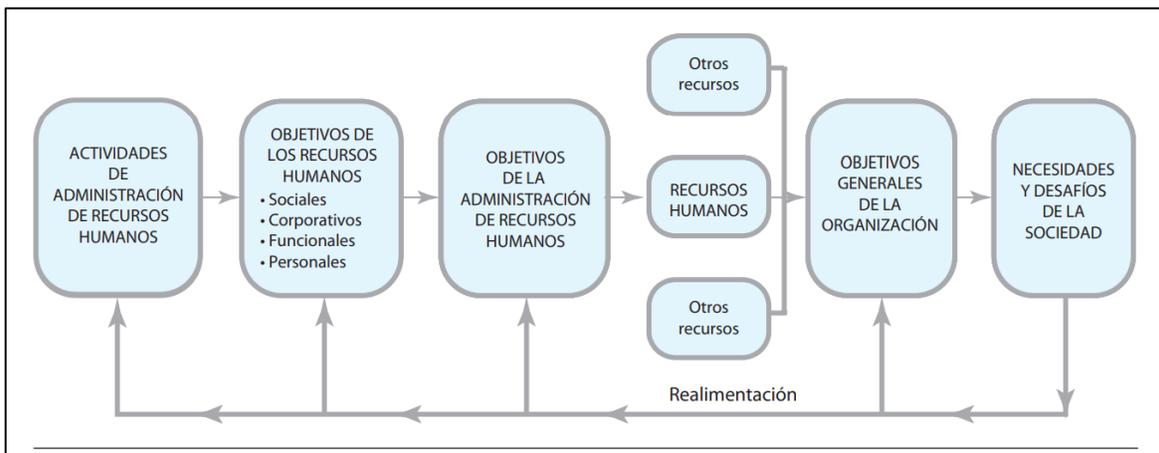


Figura 1. Actividades y objetivos que realiza un departamento de recursos humanos. La figura representa el proceso o actividades generales, que realiza el departamento de recursos humanos dentro de una organización. Werther, W., Davis, K., y Guzmán, (2017). Administración de recursos humanos (p. 4).

En la medida que la organización se desarrolle, también los procesos para obtener y retener el recurso humano se irán modificando, adecuándose a las nuevas estrategias, requerimientos o cambios que sufra la organización y su entorno. Para acompañar a la organización y alinear los objetivos planteados por ésta el departamento de recursos

humanos define ciertos objetivos a alcanzar para cada actividad, considerando los siguientes:

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS CORPORATIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

Figura 2. Actividades para el logro de objetivos administrativos. La figura describe los diferentes tipos de objetivos generales de una organización y los relaciona con los objetivos de capital humano. Werther, W., Davis, K., y Guzmán, (2017). Administración de recursos humanos (p. 6).

Sin embargo, la responsabilidad de administrar al personal, ejecución de las actividades y el acompañamiento en el cumplimiento de objetivos no solamente recae en el Departamento de Recursos Humanos, sino de todas las gerencias, departamentos o unidades que existan dentro de la organización pues son ellos quienes se encuentran en constante interacción y su participación debe ser activa.

2.3. Capacitación y desarrollo

Ambos elementos constituyen la parte central de un esfuerzo continuo con el fin de mejorar el desempeño organizacional y las competencias de los empleados. Según Werther, et al. (2017), describe que “la capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual” y “desarrollo a los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá a futuro” (p.142).

Por otro lado, Alles (2017), menciona que “capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo” más adelante indica “la capacitación debe ser siempre con relación al puesto o al plan de carrera, y en relación -a su vez- con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa”. (p.239)

En la actualidad, aunque para muchas empresas un proceso de capacitación solamente conlleva a un gasto, el abandonar el mismo podría repercutir en una desventaja competitiva. Si bien las actividades pueden ser las mismas, los medios cambian, así como los requerimientos del mercado y de los clientes, por lo que es de suma importancia, el proporcionar a los empleados nuevos conocimientos ya sea en habilidades duras o blandas, que les permitirá desempeñar sus funciones correctamente, con mayor seguridad y rapidez. En consecuencia, esto aportaría un gran valor a la organización pues contaría con personal calificado y por ende con procesos más rápidos sin descuidar la calidad.

Un proceso de capacitación debe ser objetivo, basado en las necesidades que poseen los empleados y la organización, este proceso debe ser funcional, con un enfoque estratégico que permita medir su rentabilidad, en el corto, mediano y largo plazo, eliminando la práctica de capacitar por capacitar.

La capacitación debería verse como el proceso mediante el cual se puede transformar y perfeccionar a la fuerza laboral, pasar de lo ordinario a lo distinguido y de superfluo a lo imprescindible; las organizaciones deben reconocer que el éxito o fracaso de sus negocios es compartido con las personas que la integran y que en muchas ocasiones las representan ya que las decisiones que tomen repercutirán en los resultados de esta. Por lo anterior, es de vital importancia mantener un proceso de capacitación continuo que permita reducir errores, riesgos por desconocimiento y malas actitudes, como se describe:

“La capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones. Básicamente, la gestión del desempeño significa dar un

enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía” (Dessler y Varela, 2011, p. 185)

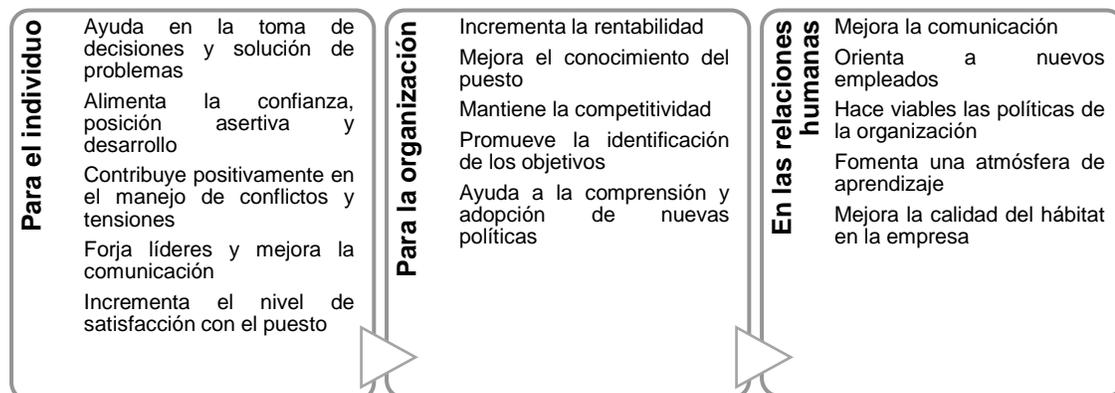


Figura 3. Beneficios de la capacitación. La figura describe los beneficios del proceso de capacitación, los cuales van más allá al ser necesarios y motivadores. Elaboración propia con el apoyo del libro Administración de recursos humanos, por Werther et al. (2017), (p. 143).

2.4. Factores que influyen en la capacitación y desarrollo

Existen varios factores que influyen en la capacitación y desarrollo, dentro de estos pueden mencionarse el apoyo de la administración, el cual será fundamental ya que por medio de éste se proveerán de los recursos necesarios, así mismo, deberá ser parte activa, teniendo disposición e involucramiento, lo que conllevará a un proceso de capacitación exitosa.

En segundo lugar, se pueden citar a los avances tecnológicos que cambian a una velocidad impresionante, es por ello que para Mondy (2010), “la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante” (p.199). Estar a la vanguardia e innovarse es un reto para cualquier empresa pues de esto dependerá su permanencia en el mercado, hoy en día las comunicaciones, la gestión de operaciones bursátiles y mercantiles son dinámicas, de igual forma la adquisición de conocimientos ha cambiado en los últimos 10 años. Actualmente, la capacitación a

distancia ha eliminado las fronteras y barreras en el aprendizaje, se ha observado la existencia de muchas empresas, organizaciones y profesionales que proporcionan cursos, talleres o carreras reduciendo costos y proveyendo horarios accesibles acorde a las necesidades de quien participa de ellos. Por lo anterior las empresas tienen a disposición una gama de opciones para capacitar a su personal, proporcionar actualizaciones en diversos temas de interés relacionados con las estrategias u objetivos organizacionales.

Como tercer punto, el ambiente global y la complejidad que este conlleva debe darles indicios a las organizaciones en poseer un proceso de capacitación continua, pues solamente de esta forma estará en la capacidad de competir y estar preparados para cualquier eventualidad. Hoy en día la competencia es fuerte, las fronteras se abrieron por lo que toda gestión comercial y mercantil puede realizarse sin ningún problema, solo es cuestión de saber hacer y aprender cómo realizarlo.

Sin embargo, no todos aprendemos de la misma forma y en el mismo tiempo; lo anterior se puede ejemplificar con lo que se vivió en la pandemia en donde muchas empresas tuvieron que cerrar por no adaptarse al cambio, lo mismo ocurrió para muchos empleados y otros a raíz de las circunstancias tuvieron que aprender en la marcha pues no existía otra ruta. Sin duda la pandemia, nos dejó una gran lección y es que todos tenemos la capacidad de aprender, es cuestión de buscar el método que se adapte a nuestra necesidad y ponerlo en práctica, como lo describe Mondy (2010) “el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil. Y la capacitación y el desarrollo no son la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno” (p.200).

Y finalmente, otro factor que influye en la capacitación es la motivación, pues de ella depende el aprendizaje y la transferencia de los conocimientos. La capacitación por sí sola no hace milagros, una persona no se transformará de la noche a la mañana, pues dependerá de su actitud y motivación personal para que el conocimiento adquirido se refleje en su desempeño, como se expresa a continuación.

“La motivación puede verse afectada por cualquier cantidad de factores, desde cuánto tiempo han dormido los participantes hasta su comprensión de por qué han sido enviados a la capacitación. Por supuesto, el personal que elige ir al programa

de capacitación (en lugar de ser enviado por su gerente) puede vincularse a la motivación, pero la investigación de Patrick (2012), ha ido un paso más allá y sugiere que el personal está en sus trabajos elegidos puede afectar la motivación y, por lo tanto, los resultados del entrenamiento”. (Silva, Maridueña y Pino, 2018, p.179)

2.5. Proceso de capacitación y desarrollo

Se puede decir que para realizar un proceso de capacitación y desarrollo existirán varias formas, pero sin duda su efectividad será mayor si se cuenta con una serie de pasos ordenados desde el momento en que se identifiquen las necesidades de capacitación hasta su evaluación.

“El proceso de capacitación y desarrollo pueden visualizarse como constituidos en cinco pasos, 1) Diagnóstico de necesidades, 2) Diseño educativo, 3) Validación, 4) Implementación, 5) Evaluación”. (Dessler y Varela, 2017, p.155). Sin duda alguna, al contar con un método en donde se establezcan los pasos a seguir, el proceso podrá ser analizado, planificado, aprobado, ejecutado y evaluado permitiendo una mejora continua y añadir valor a la organización.

“Invertimos en las personas, cuando asignamos una suma de dinero de la organización/del país a la formación/capacitación de dichas personas, lo que nos permite que posteriormente tengamos un retorno de dicha suma con un plus para la organización, además una ganancia para la persona y para el país. De hecho, toda inversión es previamente pensada, analizada y valorada.” (Coronel, 2010, p.73)

En definitiva, su importancia es relevante si el objetivo es alcanzar el éxito promoviendo la mejora continua, pues permitirá a los empleados el saber hacer. Se ha observado que entre más capacitado esté el personal, más efectivo será su desempeño laboral, esto lo demuestran muchas de las firmas de auditoría de prestigio en donde el proceso de capacitación es sistemático aplicado a la necesidad de brindar a los clientes un servicio de respaldo profesional y ético.

2.6. Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo

Uno de los primeros pasos a realizar para la preparación de un programa o plan de capacitación, es la identificación de las necesidades de capacitación específicas de la organización y sus empleados, la capacitación no puede realizarse a simple capricho, moda, creencias o quizás porque a otras empresas les ha funcionado; es de señalar que este es un proceso único para cada organización y debe realizarse sobre necesidades reales, en este sentido se puede indicar que:

“Se definirá como necesidad de capacitación a las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación”. (Castillo, 2012, p. 37)

De manera que, no debe confundirse la identificación de necesidades de capacitación, con otro tipo de problemas que tenga la organización y que su efecto esté provocando un bajo desempeño; como: inestabilidad laboral, bajos salarios, falta de motivación, u otros, a los cuales la capacitación no sería la solución.

Asimismo, continúa describiendo Castillo (2012), las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos:

- **Necesidades manifiestas.** Son aquellas que no requieren la aplicación de una metodología para su identificación, ya que son evidentes. Como, por ejemplo: personal de recién ingreso, cambios de sistemas o métodos de procedimientos, en leyes y reglamentos, introducción de equipo nuevo, cambios de estructura u otros.
- **Necesidades encubiertas.** éstas, a diferencia de las anteriores requieren de un proceso de investigación y dependerán de las características de la empresa y su personal. Algunos ejemplos pueden ser: bajos ingresos o ventas, falta de cumplimiento de metas, multas, quejas, errores, bajos niveles de productividad, fallas, conflictos laborales, entre otras.

(p. 38-39)

Por otra parte, existen varios tipos de análisis para identificar las necesidades de capacitación entre ellos los que define Mondy (2010), afirmando “La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:”

- **Análisis organizacional:**

“Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos” (p.201). Es por ello que la capacitación debe estar íntimamente ligada a la estrategia organizacional y alineados sus objetivos a los de la organización.

- **Análisis de las operaciones y tareas:**

Este análisis facilitará información respecto de las tareas que deben efectuarse, los descriptores de puesto son una fuente importante de información para este nivel de análisis.

- **Análisis de las personas:**

Este tipo de análisis permite identificar si la capacitación que necesita el empleado debe realizarse a corto, mediano y largo plazo; las preguntas relevantes que permite responder son ¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los colaboradores? Y ¿quién necesita capacitación? Las fuentes más comunes para obtener información son: la evaluación del desempeño, entrevistas, encuestas con jefes inmediatos y empleados. (p.201)

Por consiguiente, según Chiavenato (2017), al realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, se podrán obtener respuesta a las siguientes interrogantes:

“¿Qué se debe enseñar? ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo se debe enseñar? ¿Dónde se debe enseñar? ¿Cómo se debe enseñar? ¿Quién lo debe enseñar?”. (p. 339)

2.7. Métodos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación – DNC –

Los métodos para realizar un DNC pueden ser variados, sin embargo, su objetivo no cambia ya que este proporcionará información que permita identificar las áreas que requieren de atención para mejorar. De acuerdo con los recursos con que cuenta la organización, los métodos para realizar un DNC pueden clasificarse de la siguiente forma:

2.7.1 DNC con base en puesto – persona

Según Pinto (2008), este es un método básico, es decir que procederá en base a los conocimientos, habilidades y aptitudes que un empleado debe poseer para realizar sus actividades. Así mismo, asegura la definición de necesidades reales de capacitación con un enfoque netamente cuantitativo y no requiere de invertir demasiados recursos y tiempo. Por consiguiente, al presentar características básicas su aplicación se adecua a las áreas operativas en donde se establecen necesidades correctivas de aptitud para cumplimiento de indicadores de desempeño tanto para empleados antiguos como de recién ingreso.

Una de las ventajas de este método es el tratamiento de la información respecto de la capacitación, contribuyendo a la aplicación de procedimientos, alcanzar los niveles de desempeño deseados, clarificar la labor de los supervisores y mejorar la comunicación entre supervisor y subalterno. Las desventajas de este método es que es aplicable únicamente a puestos operativos derivado a que su análisis se basa en la tarea.

Los instrumentos que utiliza este método corresponden a el perfil de puesto, solicitudes de capacitación, niveles de profundidad del aprendizaje, cédula de diagnóstico puesto-persona, metas, unidades de aprendizaje.

2.7.2 DNC con base en problemas

Continuando con Pinto (2008), afirma que “este método enfatiza los problemas que tienen los mandos medios en su gestión, relativos a bajos rendimientos provocados por quejas, rechazos, rotación de personal, devoluciones, errores, pagos de mora y multas, entre

otros” (p.139). En algunas organizaciones, estos acontecimientos pueden pasar desapercibidos debido a que su impacto es irrelevante, sin embargo, su continuidad puede elevar el riesgo de resultados no deseados.

Más adelante, Pinto (2008), describe que dentro de las ventajas de este método es que puede proporcionar resultados a corto y mediano plazo, asimismo, enfatiza el debe ser de los procesos, contribuye a la comunicación e identifica las causas del problema. Sin embargo, algunas de sus desventajas es que no aplica en culturas carentes de productividad, debe existir participación activa por la administración, proporcionando la importancia y relevancia al proceso, para alcanzar los resultados deseados.

La aplicación de este método, puede realizarse a través de entrevistas con jefes inmediatos, gerentes y líderes de proyectos. A partir de ello se analizan las causas, costo y las acciones para su solución, definiendo costo-beneficio de la capacitación.

2.7.3 DNC con base en el desempeño

Dessler y Varela (2017) indican que: “El análisis del desempeño se inicia al comparar el desempeño real del individuo con el esperado, ya que esto ayuda a confirmar si existe un desempeño deficiente y (sería deseable que también) a guiar al gerente a identificar sus causas” (p. 158). Adicional, existen varios métodos para identificar el nivel de desempeño de los trabajadores, entre ellos:

- Evaluación del desempeño
- Datos de desempeño relacionados con la tarea/función (como: productividad, ausentismo, reclamos, entregas tardías, calidad del producto, quejas de clientes, entre otros).
- Observaciones de los jefes inmediatos u otros especialistas.
- Entrevistas con el empleado o supervisor.
- Evaluación de conocimientos del puesto, habilidades y asistencia.
- Encuesta de actitudes.
- Bitácora individual del empleado.

Por consiguiente, con toda la información obtenida se podrá realizar un análisis que permita confirmar la existencia de oportunidades de mejora en el desempeño de los empleados y determinar si la causa podría solucionarse por medio de capacitación.

La particularidad de este método, es identificar porque el empleado no puede realizar una tarea y explique la causa; los motivos pueden ser mucho, sin embargo, a modo de ejemplo se pueden mencionar: desconocimiento de procedimientos o estándares, falta de herramientas, las personas contratadas no cuentan con las competencias, habilidades o conocimientos para desempeñar su trabajo o bien no tienen la capacitación adecuada.

Por otro lado, Pinto (2008), afirma que la base para aplicar este método “es un proceso confiable de la evaluación del desempeño que ayude a que los empleados trabajen en la obtención de resultados determinados” (p. 139). Como ventajas se puede mencionar, la mejora del rendimiento del personal para alcanzar los objetivos, sin embargo, su limitación radica en que no todas las organizaciones cuentan con un proceso de evaluación de desempeño.

Para efectos de capacitación, continúa describiendo Pinto (2008), debe medirse como referencia para diagnosticar necesidades de formación, los siguientes factores: cumplimiento de objetivos, creatividad, innovación, trabajo en equipo y liderazgo; con estos factores se podrán establecer objetivos, que permitan medir su cumplimiento. Asimismo, los objetivos deberán ser:

- Principales. Es decir que, puedan cuantificarse (peso, porcentaje o unidades), establecerse un tiempo para la obtención de logros y definir el tema que se tratará.
- Complementarias. Es decir que, sean alcanzables y que su logro represente un reto. Adicional, deberán estar por escrito, se comuniquen, sean claros, breves y viables. (p. 139).

2.7.4 DNC con base en multi-habilidades:

De acuerdo con Pinto (2008), este método “es aplicable a aquellas empresas que rebasan la organización tradicional por funciones” (p. 144). En otras palabras, se requiere que el personal domine tareas de otros puestos. Su aplicación se basa en recabar información

de las tareas para establecer la plantilla de empleados que requieren de capacitación y la obtención de los indicadores que deben cumplirse.

Como ventajas se puede mencionar que es un método novedoso obteniendo una respuesta para las diferentes tareas y contribuye a la cuantificación de los procesos. Las desventajas que pueden comentarse es que puede crear confusión si los empleados no cuentan con una capacitación previa, el volumen de análisis es alto y laborioso, el tiempo de capacitación es extenso, los resultados no pueden observarse a corto plazo y de existir una rotación alta no es rentable. (p. 145)

En definitiva, los métodos para la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación son numerosos, siendo los descritos anteriormente solamente una muestra, sin embargo, existen algunas técnicas usuales para la obtención de información relativa a la identificación de necesidades reales de capacitación que presentan los empleados, entre las cuales menciona Chiavenato (2017), las siguientes:

- La entrevista: la cual es un instrumento por medio del cual se puede obtener información a través de un diálogo. La misma puede realizarse con los empleados, jefes, supervisores o gerentes de área de esta forma saber su percepción con relación a temas que le pueden estar ocasionando problema en su gestión.
- La encuesta: por medio de este instrumento se pueden obtener información al aplicar una serie de preguntas previamente diseñadas. Esta técnica debe formularse a modo de obtener información lo más preciso posible, considerando en muchos casos la realización de preguntas abiertas para obtener información más detallada, la misma debe poseer preguntas relativas al tema de análisis y considerar una cantidad mínima y máxima de preguntas.
- La observación: por medio de esta actividad se podrá evaluar la conducta del empleado, la realización de sus tareas y tomar nota de lo que ocurre. Podría realizarse un tipo recorrido de las actividades del empleado, desde donde inicia hasta donde termina su trabajo, de esa forma conocer su operatoria y poderla comparar con procedimientos establecidos, políticas u otros.

- Descriptor y perfil de puesto: por medio de él se puede conocer lo que el puesto requiere y compararlo con lo que el empleado realiza.
- Evaluación de desempeño: por medio de este documento se puede comparar el desempeño del empleado contra el esquema definido y de esta forma identificar las oportunidades de mejora.
- Índices o indicadores de gestión: esta información puede ser de mucha ayuda ya que presenta problemas existentes que deben ser resueltos, en donde ya se encuentra una afectación directa en el cumplimiento de estándares ya definidos por la organización. (p. 337)

2.8. Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo

Sin lugar a duda, el análisis de las necesidades ayudará a establecer los objetivos específicos de la capacitación y de la misma forma poder identificar las prioridades, haciendo una separación entre lo importante y lo urgente. De igual forma, advierte Mondy (2010), “la capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos. Sin ellos, el diseño de programas significativos sería imposible. Una evaluación que valga la pena en relación con la eficacia de un programa también sería difícil” (p.202).

La capacitación a realizarse debe indicar claramente el propósito, es decir, lo que se pretende alcanzar de forma concreta y posteriormente especificar las competencias que estaría adquiriendo el empleado al realizar la capacitación, con esta información se puede medir o determinar la eficacia.

2.9 Desarrollo de competencias:

Para Alles (2017), “una organización puede analizar el desarrollo de competencias de todo su personal, o de un colectivo en particular – por ejemplo, el área de ventas –“. Más adelante, describe “La recomendación, en todos los casos, es que antes de planear actividades en materia de desarrollo de competencias para toda la organización o grupos específicos se realice un análisis para determinar aquellas competencias que presentan un gap (brecha) significativo”. (p. 137)

Acorde a lo anterior, cuando la capacitación se destina a un grupo de personas, se deben orientar los esfuerzos en aquellas competencias que presentan una desviación mayor, considerándolas prioritarias; realizando acciones complementarias a nivel individual en aquellas competencias en donde su gap es menos significativo.

2.9.1 Brecha o gap

Según Alles (2015), “las brechas deben determinar el nivel actual y el deseado o lo requerido y las capacidades de las personas evaluadas (conocimientos y competencias, según corresponda)”. (p. 262), más adelante indica que “las brechas deben diferenciar entre conocimientos y competencias, dado que las acciones a encarar serán distintas en cada uno de los aspectos”. (p. 306)

Derivado de lo anterior, se podría decir que la identificación de brechas, permitirá identificar y direccionar las acciones necesarias para realizar un cambio, sin embargo, esto dependerá de la “voluntad” de las personas, ya que nadie realizará un cambio que no desea.

2.9.2 El desajuste o brecha de habilidades.

De acuerdo con Albornoz y Gontero (2019), describen que: “Es un concepto que hace referencia al hecho que los trabajadores no cuentan con las competencias requeridas en el mercado laboral. Uno de los efectos más visibles del desajuste de habilidades es el impacto que esto tiene en la productividad de los trabajadores. Cuando las brechas son profundas y persistentes pueden implicar mayores costos tanto para los trabajadores como para las empresas con las previsibles consecuencias sobre la productividad”. (p. 15)

Es evidente que, al existir un gap (brecha) esto repercutirá en los resultados de la unidad de trabajo y a nivel general en la organización.

2.10 Métodos para el desarrollo de personas

Un método es la forma ordenada de cómo realizar algo, es decir nos proporciona el paso a paso a seguir para la realización de un proceso o actividad y un medio es el instrumento con el cual se puede llegar a un fin. Los seres humanos tienen la capacidad de aprender y desaprender conocimientos y habilidades en diversas formas o circunstancias, en este sentido y para fines específicos en cada organización posterior a la realización del análisis de necesidades de capacitación se deben definir los métodos y medios a utilizarse para capacitar o desarrollar a los colaboradores.

Según Alles (2015), existen distintos métodos para el desarrollo de personas, siendo los tres más comunes los siguientes:

2.10.1 Método para el desarrollo de personas dentro del trabajo

Este método corresponde a la capacitación que puede proporcionarle un jefe, supervisor u otro compañero de mayor experiencia al colaborador de recién ingreso o bien para una actualización de conocimientos. Se realiza en el área de trabajo propiamente del colaborador, guiado por un instructor y es específico a sus tareas laborales.

2.10.2 Método para el desarrollo de personas, fuera del trabajo

En la actualidad, nos describe Alles (2015), existe una gran variedad de este tipo de métodos, adicionalmente muchas organizaciones cuentan con sus propios centros de capacitación en donde desarrollan a su personal, en muchos casos existen las bien llamadas universidades empresariales pues existe la práctica de realizar alianzas con instituciones educativas que puedan proveer a los empleados de educación especializada o carreras universitarias a un costo y horarios más accesibles. (p. 245)

2.10.3 Método basado en el autodesarrollo, dentro y fuera del trabajo

“El autodesarrollo es el método más recientemente incorporado a las buenas prácticas de aprendizaje organizacional; su utilización comienza a difundirse en los últimos veinte años. Sin embargo, es una modalidad usada desde antaño, y se conocen grandes figuras de la historia que han sido autodidactas”. (Alles, 2015, p. 249)

El autodesarrollo se da a raíz de la iniciativa con que cuenta un individuo para poder aprender nuevos conocimientos y adquirir habilidades a título personal ya sea en el trabajo o fuera de él. Sin embargo, en algunas organizaciones existirán materiales didácticos, guías o procesos accesibles al colaborador permitiéndole obtener nuevos conocimientos y actualizarse en nuevas rutinas, sistemas, herramientas u otros relativos a sus actividades laborales.

Es de entender que el método a elegir dependerá de las necesidades de la organización, el tiempo y los recursos humanos, financieros y tecnológicos de los cuales se dispongan para su realización. Alles (2015), detalla una lista de métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo “cursos formales de capacitación, lecturas guiadas, e-learning, seminarios, talleres, método de casos, juegos gerenciales, programas con universidades, *role-playing*, licencias sabáticas, actividades *outdoor* y codesarrollo, aunque algunos de estos métodos pueden formar parte de otros” (p. 251-252).

Del mismo modo, Alles (2015), describe que dentro del método para el desarrollo de personas fuera del trabajo, se encuentra inmerso el e-learning, capacitación *on line* o instrucción guiada a través del ordenador, en donde la interacción se realiza por medio de un equipo de cómputo permitiendo a quien reciba la capacitación eliminar su presencia física al centro de estudio, adicionalmente los horarios para recibir la capacitación son abiertos y en total disposición del participante para que éste lo ajuste a su rutina, otra de las ventajas de este método es la reducción de costos por transporte, comida, luz, instalaciones u otros. En la actualidad y atendiendo a las circunstancias muchas organizaciones han tenido que optar por este tipo o método de capacitación, atendiendo a la enorme variedad de proveedores que brindan estos servicios a un costo mucho más accesible que los métodos tradicionales, con el fin de proporcionar a sus colaboradores

las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones. Sin embargo, se debe realizar una adecuada selección del proveedor o profesionales que proporcionaran la capacitación atendiendo a los objetivos que se deseen cubrir para lograr los resultados deseados. (p. 254-257)

2.11 Niveles o grados de aprendizaje

Según Dolan, Valle y Schuler (2007), describen que: “Además de seleccionar el medio adecuado, los programas de formación deben tener un contenido que sea coherente con las habilidades que se vayan a enseñar”. (p.176). En este sentido, se deberán agrupar a los participantes de la capacitación, de acuerdo a su necesidad y nivel de conocimiento, de esta forma aprovechar al máximo los recursos y obtener los resultados esperados.

Asimismo, Dolan, Valle y Schuler, definen tres grados de aprendizaje de habilidades, los cuales son:

- **Nivel básico.** Este se refiere a los conocimientos elementales de la unidad de trabajo o área, familiarizarse con el lenguaje, relaciones y conceptos.
- **Nivel medio o de adquisición de habilidades.** Se orienta al personal que necesita profundizar sus experiencias y conocimientos en una acción, tarea o función determinada, con el objetivo de afinar sus habilidades y desarrollar sus conocimientos.
- **Nivel alto o avanzado.** Se orienta al personal que necesita obtener una visión integral sobre un área o campo, supone la adquisición de experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya han sido desarrolladas. (p.176)

2.12 Formación de planes de capacitación y desarrollo

El éxito de un plan de capacitación dependerá de la forma en como los responsables de su realización se involucren en el proceso y trasladen a quienes participarán lo que se espera alcanzar, convencer a los participantes que la capacitación está diseñada con el ánimo de reforzar sus conocimientos, proporcionar nuevas herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones o bien por temas de actualización de estrategias, políticas

o cambios que haya sufrido la organización por lo cual es necesario proporcionar una capacitación.

El reto del departamento de Recursos Humanos para aprovechar al 100% el proceso de capacitación y valorarlo es alto ya que las personas deben estar dispuestas o motivadas para absorber todos los conocimientos, sin embargo, se debe hacer énfasis en los beneficios que se obtendrán y que éste es un proceso de responsabilidad compartida por lo que es de suma importancia la colaboración y participación activa de todos los que intervendrán.

Según Mondy (2010), “La implantación de programas a menudo es difícil. Una razón para ello es que los administradores por lo regular están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiado ocupados como para destinar tiempo a la capacitación y el desarrollo” (p.213). Por consiguiente, la implementación de programas de capacitación debe ser parte de la filosofía organizacional, que permita una mejora continua no solamente sus procesos, productos o servicios, sino de su activo más importante que es el recurso humano.

2.13 Evaluación del plan de capacitación y desarrollo

Siendo esta la etapa final, en la cual se podrán evaluar los resultados obtenidos de la capacitación realizada. De considerarse este proceso como inversión el Departamento de Recursos Humanos debe contar con un método que permita medir el rendimiento de la capacitación, para justificar su permanencia y continuidad frente a la administración.

La evaluación de la capacitación debe considerar dos aspectos, los cuales explica Chiavenato (2017), “constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa” (p. 342).

De la misma forma, Mondy (2010) comenta “los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación” (p. 214).

Sin embargo, uno de los modelos más completos para la evaluación de la capacitación es el de Kirkpatrick (1994), como se citó en Chiavenato (2017), el cual mide los resultados de la capacitación en cuatro niveles de profundidad:

- **Nivel 1:** reacción, satisfacción y acción planeada. Este corresponde a una evaluación básica de satisfacción de los participantes, en relación con el contenido, instructor y el desarrollo de la capacitación.
- **Nivel 2:** aprendizaje de nuevas habilidades. En este tipo de evaluación se pueden medir los beneficios a la organización correspondientes al aprendizaje de nuevas habilidades y el cambio de actitud o comportamiento de los participantes.
- **Nivel 3:** aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas. En este nivel de evaluación se deben observar cambios conductuales, que mejoren el ambiente laboral. Los resultados podrán ser medidos o valorados por medio de una encuesta o bien por una perspectiva 360°.
- **Nivel 4:** impacto en los resultados del negocio. En este nivel de evaluación se podrá observar el impacto en los resultados del negocio, por reducción de costo e indicadores de rotación, mejora en la productividad y por ende incremento de ingresos, mejora en tiempos de atención y calidad de los productos. (p. 344)

Es por ello, la importancia en la determinación de objetivos claros y precisos que puedan medirse y alcanzarse, de esta forma documentar los resultados obtenidos, así como de mejorar cualquier desviación dentro del proceso.

3 METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Toda organización está formada por un conjunto de fragmentos interrelacionados de forma directa o indirecta para la consecución de objetivos, siendo la empresa en donde se mezclan no solamente fenómenos económicos sino también sociales, la misma está conformada por una serie de procesos administrativos como: proveer, compensar y desarrollar al personal.

La organización objeto de estudio corresponde a una empresa de origen guatemalteco completamente orientada a la distribución y comercialización de vinos, licores, champagne, cervezas y alimentos importados. Son representantes y distribuidores exclusivos de su propio producto para toda la República de Guatemala con el 100% de cobertura. Los productos importados son de calidad premium adquiridos directamente del productor y no a través de intermediarios, por lo que se constituyen como una de las principales empresas de este género, garantizando la calidad de sus productos. El negocio se divide en cinco áreas específicas: recursos humanos, operaciones, ventas, mercadeo y finanzas. El área de ventas abarca desde supermercados, tiendas de conveniencia, principales abarroterías, hoteles, restaurantes, clubes, bares y discotecas de prestigio. La filosofía de la empresa se basa en trabajar bajo el principio de calidad total, teniendo como visión ser pioneros en la comercialización de vinos, licores y alimentos premium en el mercado guatemalteco, por consiguiente, alcanzar los estándares internacionales de operación y su filosofía gira en torno a la calidad de servicio al cliente.

Además, la Gerencia de Recursos Humanos comentó que, en el último año se ha invertido en capacitación, entre un 5% a 8% del total del presupuesto, por lo que tiene la incertidumbre de identificar si la capacitación es de beneficio o simplemente se le debería catalogar como un gasto más y, por ende, a la reducción del presupuesto en este rubro.

Actualmente, las capacitaciones son realizadas a requerimiento de los gerentes de área, definiendo a su criterio a los participantes y temas. El método utilizado es presencial por lo que no se incluyen a empleados que viven fuera del municipio de Guatemala, debido a falta de coordinación y tiempo, recibiendo capacitación por sus jefes inmediatos en visitas específicas para estos temas.

Por lo anterior, la ausencia de un plan de capacitación enfocado a propiciar y fortalecer los conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados, basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación y realizado bajo un método que se adapte a las necesidades de la empresa (ubicación, tiempo, coordinación u otros), ha repercutido en un incremento del índice de rotación del personal en 19%, siendo el área de ventas la más afectada con un 8% derivado a un bajo desempeño. Lo anterior, ha impactando el servicio al cliente (interno y externo) por el aumento de reclamos/quejas respecto al trato del personal y malos procedimientos. Observando una falta de análisis del problema con base a causa – efecto, ya que pueden ser varios los factores que pueden estar produciendo las dificultades, persistiendo el problema y calificando la capacitación como deficiente.

La problemática que se propone abordar en el presente Trabajo Profesional de Graduación, tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de capacitación del departamento de ventas, por medio del método e-learning, basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita fortalecer los conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados para la empresa sujeto de estudio y de esta forma contribuir a mejorar el desempeño laboral.

3.2 Preguntas

¿Qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesita el personal de ventas de una empresa que distribuye vinos y licores en el municipio de Guatemala para mejorar su desempeño?

3.3 Delimitación del problema

3.3.1 Unidad de análisis

Empresa del sector mercantil, dedicada a la distribución de vinos y licores.

3.3.2 Delimitación geográfica

El estudio se enfoca en la sede de la organización, la cual se encuentra ubicada en zona 9, del municipio de Guatemala.

3.3.3 Delimitación temporal

Con el fin de establecer la importancia de un plan de capacitación e-learning y adecuado diagnóstico de capacitación, se analizaron los resultados obtenidos en 2020, para su elaboración.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo general

Elaborar un plan de capacitación e-learning para adquirir y fortalecer las competencias laborales, de los empleados que permita mejorar de forma gradual el desempeño laboral del departamento de ventas, de una empresa de distribución de vinos y licores ubicada en el municipio de Guatemala.

3.4.2 Objetivos específicos

- Determinar las necesidades específicas de capacitación en base a un análisis de la organización, las personas y las tareas desempeñadas.
- Clasificar las necesidades de capacitación detectadas según nivel de relevancia y definir los objetivos específicos de la capacitación e-learning para los programas.
- Establecer de forma ordenada y estratégica la frecuencia y ejecución de los cursos, o programas, como parte de la selección del método a implementar.
- Presentar el plan de capacitación e-learning para el personal de ventas de la unidad sujeto de análisis con base en el diagnóstico realizado, a la Gerencia de Recursos Humanos y equipo de trabajo seleccionado.
- Evaluar la funcionalidad del plan de capacitación e-learning para el personal de ventas de la unidad sujeto de análisis, mediante la aplicación del método de evaluación de aprendizaje Kirkpatrick.

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del presente Trabajo de Graduación, en el proceso de detección de necesidades de capacitación se realizó por medio de juntas de trabajo, con gerente de ventas, gerente de recursos humanos y supervisores del área de ventas, obteniendo análisis de puesto y gráficas de desempeño del trabajo, con el fin de identificar las necesidades de capacitación de los empleados.

Para cumplir con los objetivos del trabajo, se utilizó un método práctico enfocado en la solución del problema, considerando la siguiente ruta: realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), elaboración e implementación de un plan de capacitación y evaluación de los resultados. Las técnicas e instrumentos se desarrollaron de acuerdo con el proceso seleccionado.

3.5.1 Método

De acuerdo con el proceso de capacitación seleccionado, se utilizará el método de capacitación fuera del trabajo, mediante una implementación e-learning. En el proceso de realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, la recolección de la información se realizó por medio de fuentes primarias analizando los siguientes componentes: proceso (funciones del puesto de trabajo), administrativo (estructura organizacional), institucional (cultura) y aspectos tecnológicos. Lo anterior se llevó a cabo por medio de entrevistas, encuestas y resultados de la evaluación del desempeño en 2020, realizadas a los empleados del departamento de ventas de la empresa. Asimismo, se utilizaron fuentes secundarias como libros y artículos científicos; el proceso de implementación se realizó por fases, iniciando con un plan piloto efectuándose tres capacitaciones, cuyos resultados se describen en el capítulo IV. Las capacitaciones realizadas, fueron evaluadas por medio de los cuatro niveles del modelo Kirkpatrick, obteniéndose los resultados de 17 empleados.

Finalizando con la fase expositiva del trabajo profesional de graduación para la entrega de la propuesta elaborada. Siendo las técnicas e instrumentos los siguientes:

3.5.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas para la elaboración del trabajo profesional de graduación se describen a continuación:

3.5.2.1 Entrevista

Se realizó entrevista a la gerente de recursos humanos y gerente de ventas de la empresa, ubicada en la zona 9 del municipio de Guatemala, mediante el uso de una guía de preguntas, con el objetivo de obtener un conocimiento general de la estructura, filosofía, cultura y funcionamiento de la empresa, del área sujeto de evaluación. Así mismo, obtener información adicional sobre las necesidades de capacitación que consideran necesarias.

3.5.2.2 Encuesta

Se realizaron encuestas, una por empleado, al personal de ventas (ejecutivos y supervisores) 34 personas en total, mediante guía de cuestionario que permitió identificar las necesidades de capacitación y los empleados que necesitan capacitarse.

3.5.3 Instrumentos

- Guía de entrevista para gerente de recursos humanos y gerente de ventas, realizada por medio de herramienta *zoom*.
- Encuesta para ejecutivos de venta y supervisores.
- Guía de encuesta, que muestra el resumen, de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Cuadros de tabulación de resultados
- Guía de evaluación del proceso de capacitación
- Cronograma de capacitación
- Plan de capacitación
- Encuesta de evaluación, según el método *Kirkpatrick*.

3.6. Población

La empresa de vinos y licores posee una nómina de 150 empleados, comprendidas entre las edades de 18 a 54 años. Sin embargo, el presente Trabajo Profesional de Graduación, está dirigido para el Departamento de Ventas, integrados de la siguiente forma: 3 supervisores y 31 ejecutivos de ventas.

El diagnóstico de necesidades se realizó con el apoyo de los jefes del departamento, la supervisión de recursos humanos y la gerencia a cargo. Para el proceso de implementación de capacitación, se consideró realizarse de acuerdo a los resultados del diagnóstico de capacitación y necesidades prioritarias para la mejora del desempeño laboral de los empleados.

3.7 Muestra

No se utilizó muestra, derivado a que se consideró al 100% de los empleados del departamento de ventas, integrados de la siguiente forma: 3 supervisores y 31 ejecutivos de ventas.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se presenta y analiza la información obtenida en la aplicación de instrumentos y técnicas, mostrando la situación actual, las necesidades de capacitación del departamento de ventas de la empresa de vinos y licores ubicada en el municipio de Guatemala, definición de objetivos específicos de capacitación, método a utilizarse, implementación del plan de capacitación y su evaluación detallando datos estadísticos a los cuales se describe una breve interpretación (Ver Anexo 1).

4.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Para identificar las necesidades de capacitación, se procedió a aplicar los instrumentos de acuerdo con tres niveles: análisis organizacional, tarea y persona, agregándose el análisis del actual proceso de capacitación, sumado a ello y para entendimiento de la situación actual se realizó una guía de entrevista orientada al análisis organizacional, niveles de desempeño y capacitación actual, dirigida a la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Ventas. Asimismo, se aplicó una guía de encuesta dirigida a ejecutivos de ventas y supervisores para identificar los conocimientos y necesidades de capacitación que necesita el personal y definición de participantes en el plan de capacitación e-learning.

Derivado de lo anterior, se pudo identificar que tanto supervisores como ejecutivos de ventas coinciden en que necesitan capacitación para mejorar su desempeño laboral, derivado a que no cuentan con el conocimiento y competencias necesarias para la realización de sus funciones o tareas, por lo que se hace necesario la implementación de un plan de capacitación que permita fortalecer sus conocimientos, así como de mejorar o adquirir competencias.

Los resultados por cada uno de los instrumentos se muestran a continuación:

4.2 Guía de entrevista enfocada al análisis organizacional y nivel de desempeño

Se procedió a realizar una guía de entrevista orientada al análisis organizacional, niveles de desempeño y actual proceso de capacitación al Gerente de Recursos Humanos, identificando (el detalle de la guía se encuentra en el Anexo 2):

- La empresa cuenta con una filosofía empresarial, siendo de conocimiento del gerente de recursos humanos, sin embargo, por el alto índice de rotación se ha delegado a cada jefe de área la responsabilidad de difundir este conocimiento a su equipo de trabajo.
- La organización cuenta con una trayectoria de más de 70 años y derivado de sus resultados cuenta con 5 salas de ventas ubicadas estratégicamente en todo el país y con planes de crecimiento. Sus operaciones se encuentran dirigidas por la Gerencia General y distribuidas en cinco áreas: operaciones, ventas, mercadeo, finanzas y recursos humanos.
- En el último año, el índice de rotación fue del 19%, siendo el área de ventas la más afectada con 8%, derivado de un bajo desempeño (Ver resumen de evaluación de desempeño anexo 3). Actualmente, se tiene detenido el proceso de contratación de 6 plazas para el área de ventas a requerimiento de la Gerencia General, hasta que se reduzcan las quejas/reclamos de los clientes y se mejore el desempeño del área.
- La organización se esfuerza por capacitar a su personal, por lo que ha invertido entre un 5% a 8% de su presupuesto. Actualmente no se cuenta con un plan o programa de capacitación. El proceso se realiza a requerimiento de los gerentes quienes a su vez definen a los participantes. El método utilizado ha sido fuera de oficina con asistencia presencial al centro de capacitación, siendo los empleados que viven en el municipio de Guatemala los más favorecidos en el aprovechamiento de este recurso.
- La empresa cuenta con políticas y procedimientos definidos para la ejecución de sus operaciones, asimismo, tiene definidas metas e indicadores que le sirven para medir los resultados.

4.3 Guía de entrevista enfocada al análisis organizacional y nivel de desempeño

El detalle de la guía se encuentra en el anexo 4.

- Es de observar que el Gerente de Ventas conoce la filosofía empresarial, siendo él y sus supervisores quienes difunden la misma a su equipo de trabajo.
- De acuerdo con la opinión del entrevistado, en el último año se ha capacitado únicamente al 15% de su equipo de trabajo, siendo los empleados que viven en el municipio de Guatemala, los más beneficiados por temas de tiempo y coordinación con el resto del equipo.
- Es de observar que ha identificado ciertas deficiencias dentro del personal a su cargo, derivado de las brechas por incumplimiento de funciones según el perfil de puesto y los procedimientos implementados a nivel organizacional. Lo que se refleja en la última evaluación de desempeño con niveles bajos en comunicación, liderazgo, planificación, organización, trabajo en equipo, cumplimiento de tareas y, por ende, alcance de metas; provocando un alto índice de quejas por parte de los clientes (internos y externos), siendo una debilidad significativa en la labor de su equipo de trabajo.
- Actualmente, cuenta con seis plazas vacantes para ejecutivos de ventas bloqueadas para su contratación, hasta mejorar el desempeño de su equipo de trabajo y por ende la reducción de quejas y reclamos por los clientes.

4.4. Cuestionario para diagnóstico de necesidades de capacitación de supervisores de venta

Se observó que, el 100% de los supervisores son de sexo masculino, con un rango de edad, comprendido entre 38 a 47 años y antigüedad laboral de 3 a 9 años en la organización. Además, cuentan con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial, así como experiencia en ventas. De acuerdo a la guía de encuesta, se observó que, la capacitación recibida ha comprendido

los siguientes temas: motivación, computación, ventas, productos y servicios. Los resultados más relevantes de un total de 23 preguntas, se muestran a continuación:

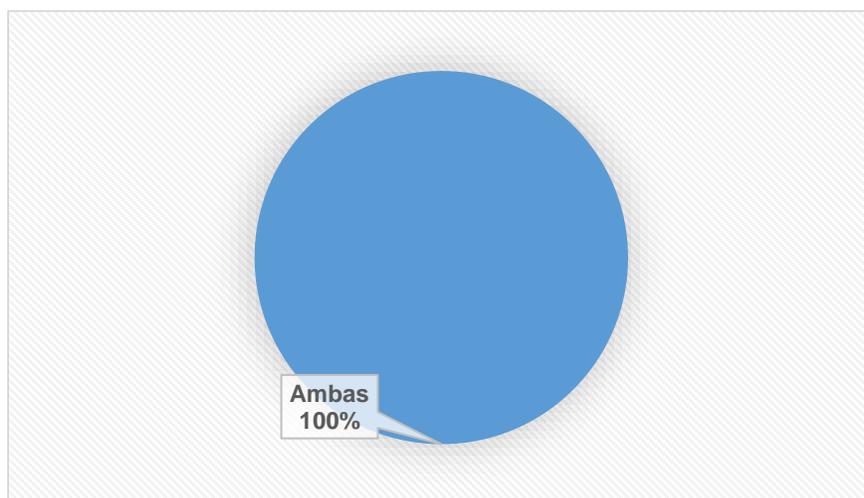


Figura 4. Relación a la inducción, conocimiento general y específico de su puesto o funciones. El 100% indicó que ha recibido inducción general de la organización y específica relativa a su puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

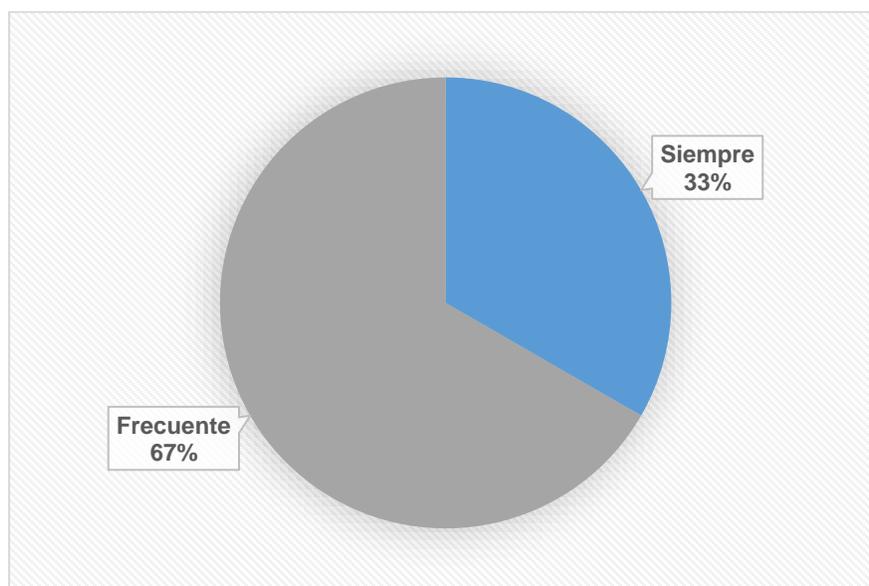


Figura 5. Relativa a recibir instrucciones directas de cómo realizar sus tareas o funciones. Se observa que el 67% indicó que frecuentemente recibe instrucciones directas de cómo realizar sus tareas o funciones y 33% indicó que, siempre recibe instrucciones por parte de sus superiores sobre la forma en cómo realizar sus funciones. Lo anterior, refleja un sesgo significativo en la comunicación jefe-subalterno. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

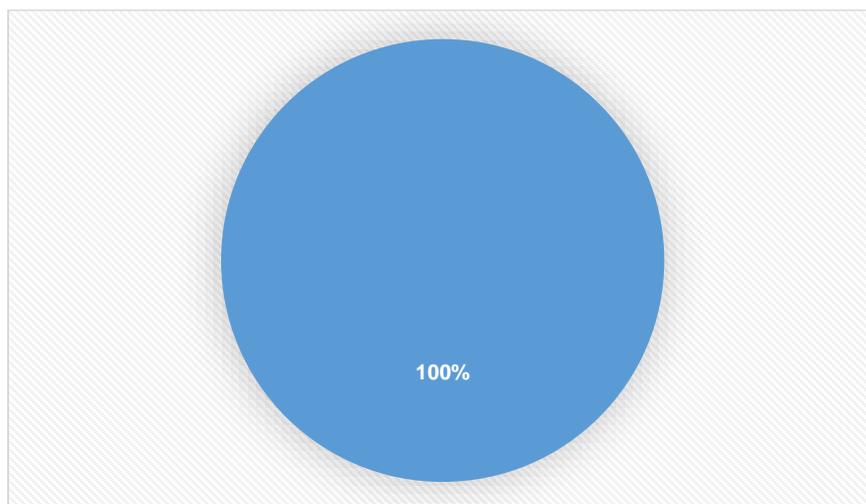


Figura 6. Relativo a la importancia de recibir capacitación para realizar las actividades laborales. El 100% considera que, si necesita recibir capacitación para poder realizar sus actividades o las funciones que requiere el puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

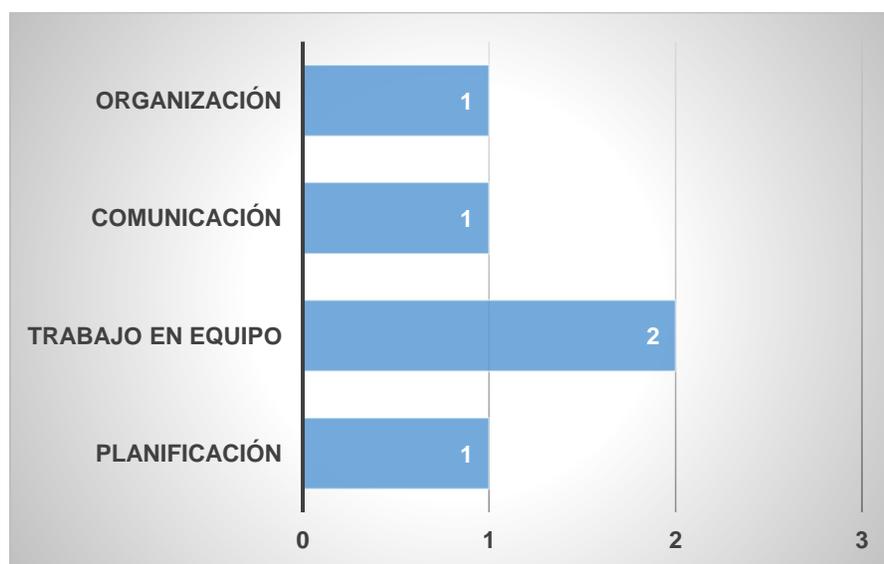


Figura 7. Relativo a las tareas, temas o competencias en las que tiene dificultad. Se observa que la competencia en donde más dificultad tienen los supervisores es el trabajo en equipo. Sin embargo, el resultado de la última evaluación de desempeño (ver guía de entrevista Gerente de RRHH y Gerente de Ventas) también se observa un nivel bajo en liderazgo, organización, comunicación y planificación. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

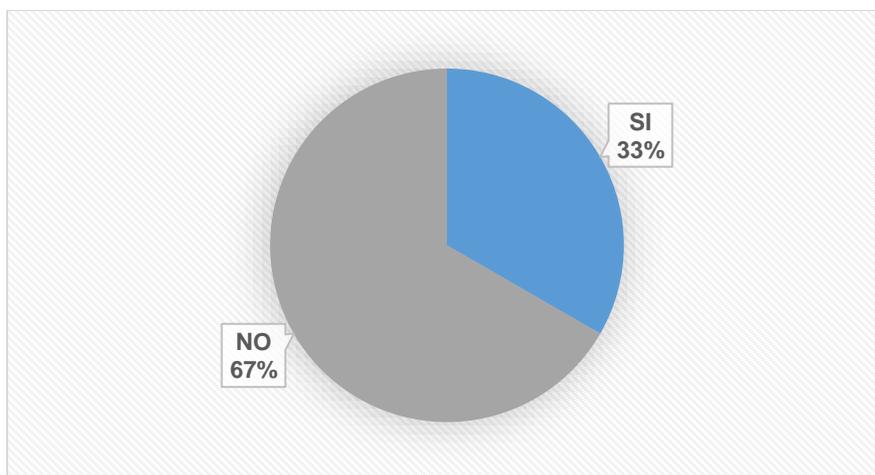


Figura 8. Relativo a la comunicación entre las áreas que intervienen en el proceso. Esta información refuerza los resultados mostrados en la figura 5, ya que el 67% respondió no tener buena comunicación con otras áreas que intervienen en el proceso, mientras que el 33% restante indica que si existe buena comunicación entre áreas. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

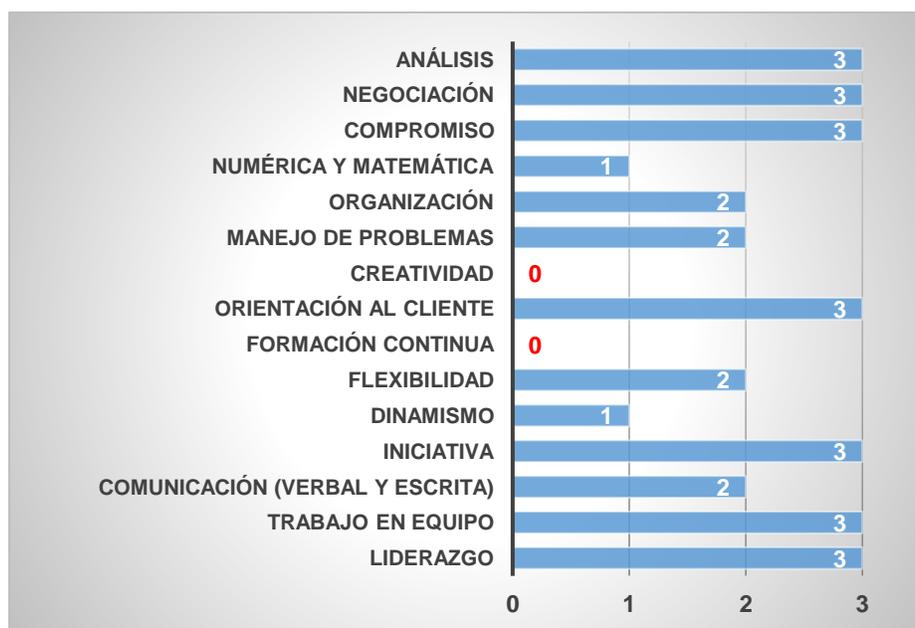


Figura 9. Relativa a las habilidades que desarrolla en su puesto de trabajo. La figura muestra que siete habilidades se desarrollan en un 100%. Sin embargo, los resultados de la evaluación de desempeño y las quejas de clientes reflejan otra realidad. Es evidente que, se ha dejado de aprender nuevos conocimientos y técnicas, reflejo de una falta de capacitación por más de un año, lo que no ha permitido reforzar los conocimientos, competencias y habilidades, de los empleados; observando un gap significativo en creatividad, dinamismo y formación continua. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

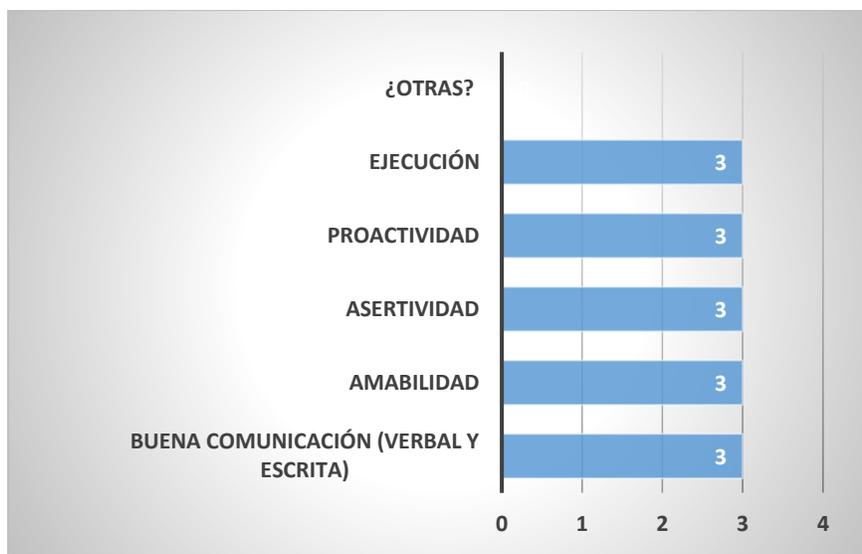


Figura 10. Relativa a las actitudes necesarias para realizar sus funciones laborales. Es de observar que los tres supervisores coincidieron en que se debe tener buena actitud para ejecutar las tareas, ser proactivo, asertivo, amable y una buena comunicación, para la realización correcta de sus funciones laborales. Coincidiendo este resultado en la necesidad de recibir capacitación en estos aspectos, principalmente en temas de comunicación, en donde existe un gap significativo con relación a los resultados de la última evaluación de desempeño. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

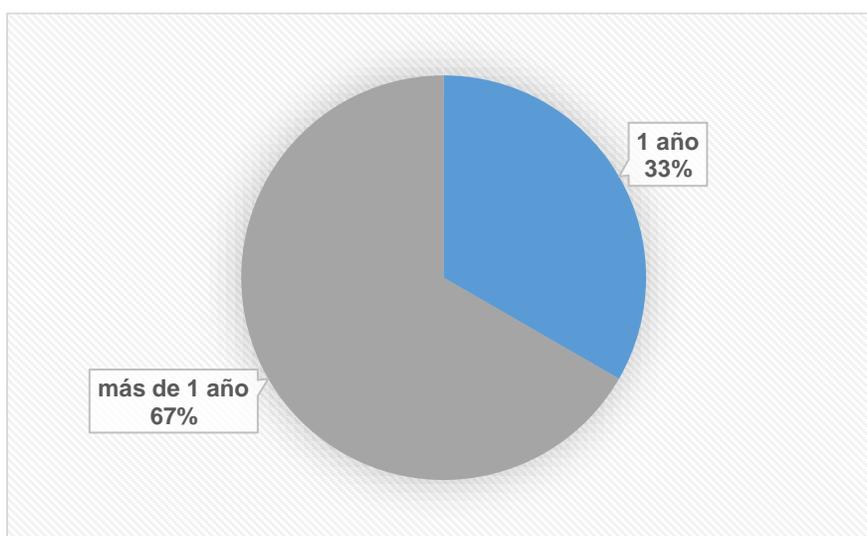


Figura 11. Relativa al tiempo transcurrido desde la última capacitación recibida. Es de observarse que, el 67% tiene más de un año de no recibir capacitación, 33% hace un año, lo que no ha permitido reforzar o adquirir nuevos conocimientos, lo que puede estar afectando su desempeño. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

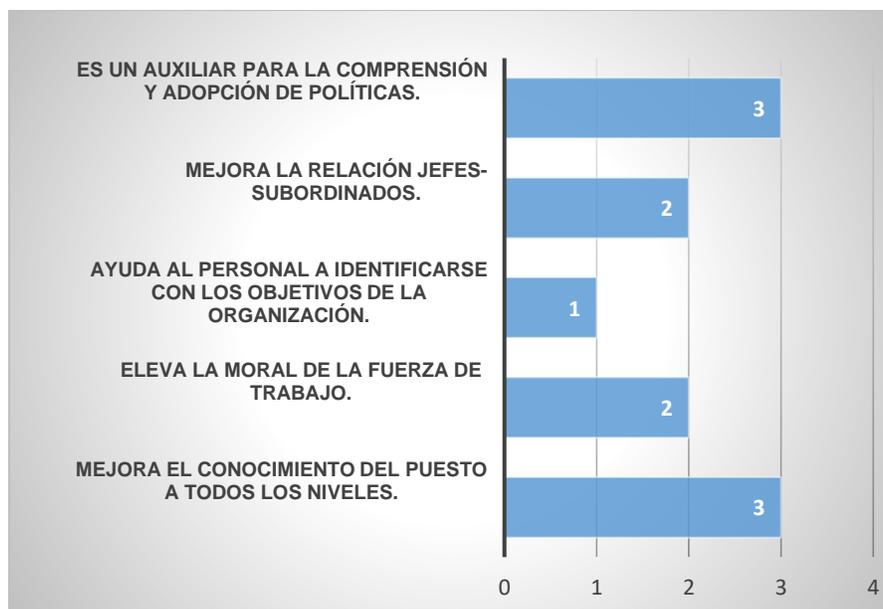


Figura 12. Relativa a los beneficios de recibir capacitación. En este contexto se observa que, para la mayoría de supervisores de ventas, recibir capacitación mejoraría el conocimiento del puesto a todos los niveles y sirve de auxiliar para la adopción de políticas y procedimientos internos, lo que se reflejaría en mejores resultados del área. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Por consiguiente y derivado de la información proporcionada por medio de los instrumentos y técnicas evaluadas, se puede indicar que las fortalezas de los supervisores son las siguientes:

- Cuentan con una antigüedad laboral de 3 a 9 años, lo que denota cierta estabilidad e identificación con la empresa.
- Poseen experiencia suficiente en el proceso de ventas.
- Cuentan con estudios universitarios que les han permitido desempeñar sus funciones.

Por lo que se observa permanencia y disposición, creando un vínculo que a mediano y largo plazo generará compromiso y por consiguiente el logro de metas u objetivos trazados por la organización.

Sin embargo, existen debilidades que presentan los supervisores dentro del desempeño de sus funciones y que deben fortalecerse, ya que son de suma importancia para lograr mejores rendimientos, como:

- Mejorar la comunicación con su equipo de trabajo, gerente y áreas que forman parte de su proceso.
- Mejorar la gestión y ejecución de actividades que permitan alcanzar los objetivos o metas planteadas.
- Ejercer un liderazgo activo, involucrándose en todas las actividades de su equipo de trabajo.

4.5. Cuestionario para diagnóstico de necesidades de capacitación de ejecutivos de venta

Se observó que, el 100% de los vendedores son de sexo masculino, con un rango de edad, comprendido entre 32 a 43 años y antigüedad laboral de 6 meses a 7 años en la organización. Asimismo, el 70% cuenta con estudios universitarios en Administración de Empresas y el 30% restante tiene estudios a nivel medio, todos cuentan con experiencia laboral, pero solamente el 61% en ventas. De acuerdo a la guía de encuesta, se observó que, han recibido capacitación en los siguientes temas: motivación, computación, atención al cliente, productos y servicios, los cuales, en algunos casos han sido impartidos en el INTECAP. Por otro lado, los requerimientos de capacitación son realizados por la Gerencia de Ventas, según su criterio y definiendo a los participantes. Sin embargo, las capacitaciones son aprovechadas únicamente por los empleados que viven en el municipio de Guatemala; para el resto del equipo, los temas son retroalimentados por los supervisores.

El departamento de ventas, está segmentado en tres tipos de cartera siendo: segmento de botella cerrada con 10 ejecutivos de ventas, departamental con 12 ejecutivos de ventas y botella abierta con 9 ejecutivos de ventas.

4.6. Los resultados más relevantes de un total de 23 preguntas, se muestran a continuación

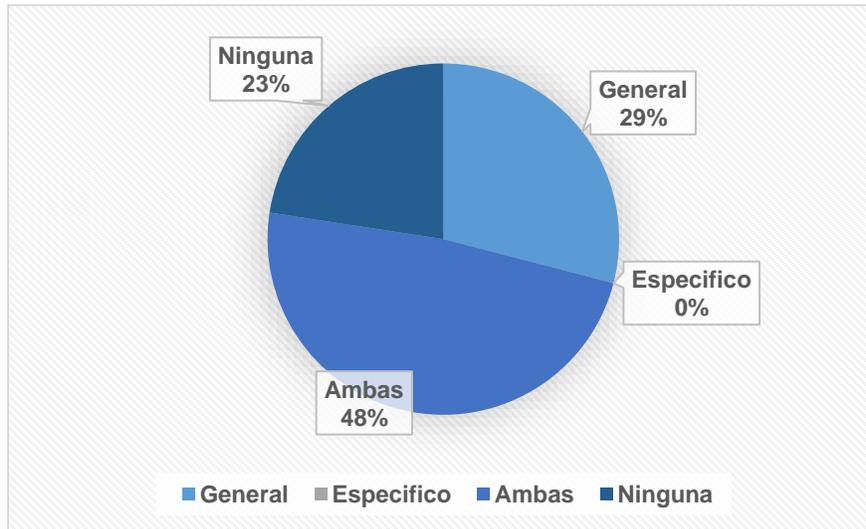


Figura 13. Relativa al proceso de inducción recibido. Se observa que el 48% de vendedores han recibido una inducción completa, 29% ha recibido inducción general y un 23% no ha recibido ningún tipo de inducción, lo que denota una falta de compromiso y comunicación, provocando cometer errores, falta de integración y sentido de pertenencia, reflejándose en el alcance de resultados. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

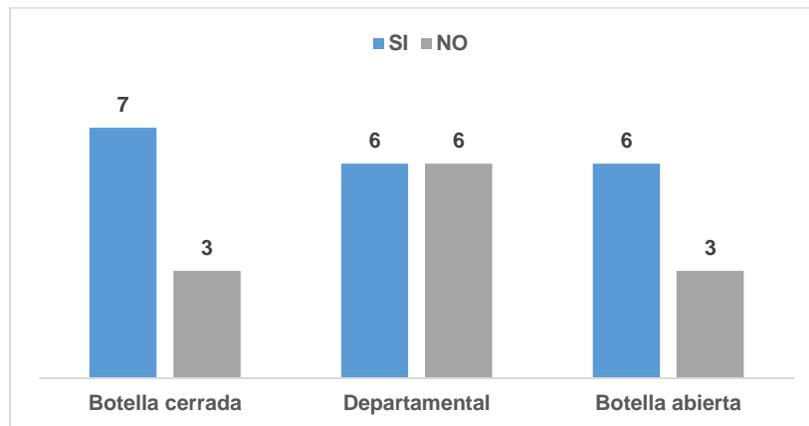


Figura 14. Relativa a los conocimientos y experiencia para el puesto. Se observa que, aunque todos los vendedores poseen experiencia laboral, solamente el 61% cuenta con experiencia en ventas, siendo el segmento departamental el más afectado ya que el 50% del equipo indica no tener experiencia, por lo que existe una brecha significativa en cuanto a las habilidades que requiere el puesto. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

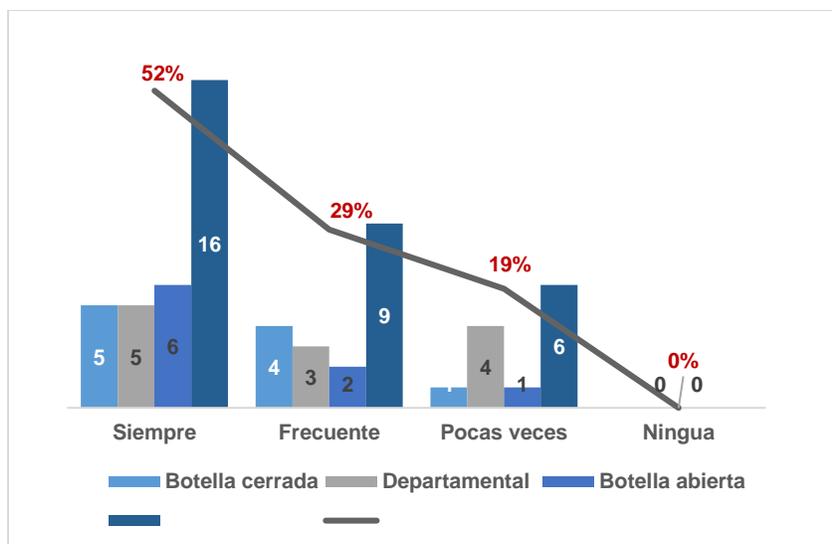


Figura 15. Relativa a la orientación necesaria de cómo realizar su trabajo. Con relación a recibir orientación de cómo realizar su trabajo el 19% indicaron que pocas veces, 29% frecuentemente y el 52% indicaron que siempre, lo anterior muestra una deficiencia de comunicación, coordinación y seguimiento por parte de los jefes inmediatos, lo que afecta en los resultados del área. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

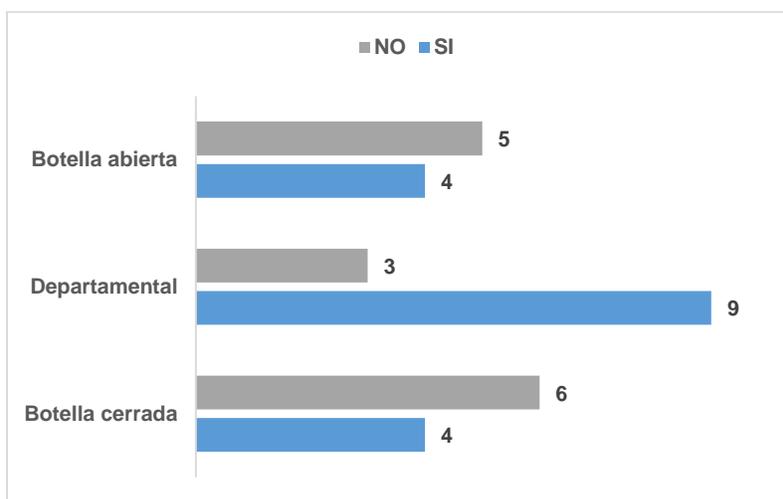
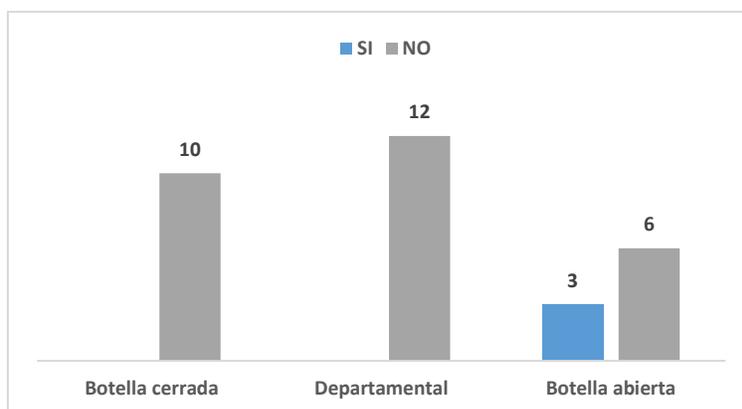


Figura 16. Relativa a si considera necesaria la capacitación para realizar sus funciones. A nivel general, se puede indicar que el 55% de ejecutivos consideró necesaria la capacitación y un 45% no, observando que el segmento departamental es el más interesado en recibir capacitación, considerando que, el 50% de sus integrantes tienen menos de 1 año de laborar para la organización. Fuente: elaboración propia, julio 2021.



Figura 17. Relativa tareas, actividades, temas o competencias en donde tiene dificultades. Se observa que, las tareas en las que más inconveniente tienen los ejecutivos de ventas son: políticas y procedimientos, así como productos y servicios que se venden, otras fueron: venta, comunicación y negociación. Lo anterior coincide con la última evaluación de desempeño, sin embargo, en la misma también se observan debilidades en: atención y necesidades de los clientes/servicio al cliente. Fuente: elaboración propia, julio 2021.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Figura 18. Relativa a si considera que la organización evalúa las necesidades de capacitación de los empleados. Es de observar que un 90% indicó que no existe una evaluación de necesidades de capacitación y solamente un 10% que sí, por lo que se puede indicar que no existe un proceso sistemático y continuo, que apoye a los empleados en mejorar su desempeño. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

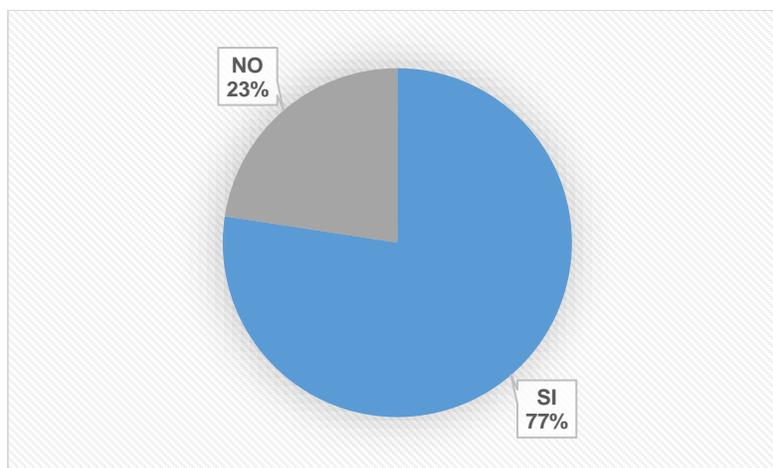


Figura 19. Relativa a si siente identificado con la empresa y su trabajo. Es de observar que un 23% indicó que no se sienten identificados con su trabajo y con la organización, sin embargo, el 77% indicó que si se sienten identificados con la empresa y su trabajo. Este resultado resalta, la importancia de realizar un proceso de re-inducción para fomentar la integración de los empleados con la organización. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

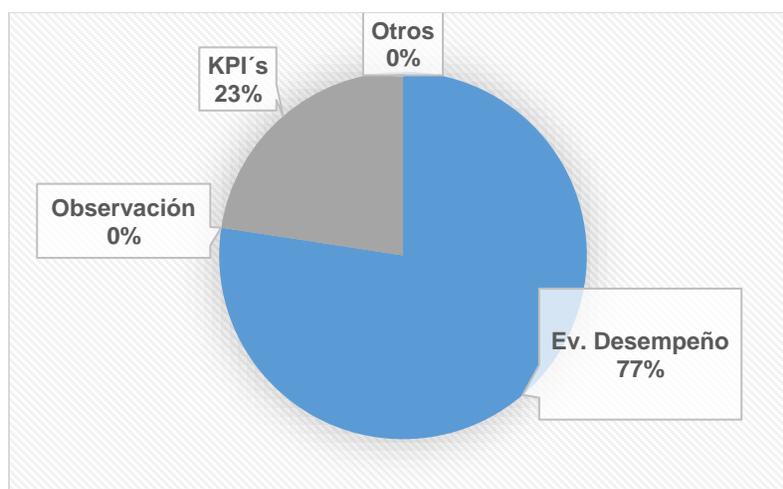


Figura 20. Relativa a cómo mide la empresa el desempeño. Es de observar que un 77% indicó que por medio de una evaluación de desempeño y el 23% restante por medio de indicadores operativos (*KPI's*), observándose una falta de comunicación de la forma específica de cómo se medirá el desempeño de los empleados. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

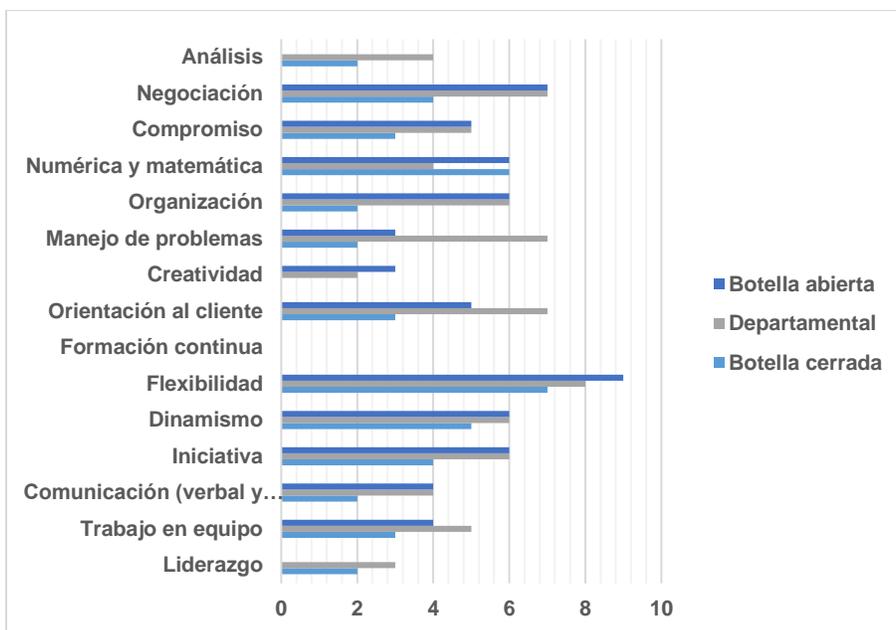


Figura 21. Relativa a las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo. Es de observar que las habilidades que más desarrolla el personal de ventas son la flexibilidad y la negociación representando un 23% y las habilidades que menos desarrolla son formación continua, liderazgo, creatividad y análisis en un rango de 0% a 3%, lo que se refleja en su desempeño laboral y en un escaso proceso de capacitación, para que los empleados refuercen o adquieran nuevos conocimientos o competencias. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

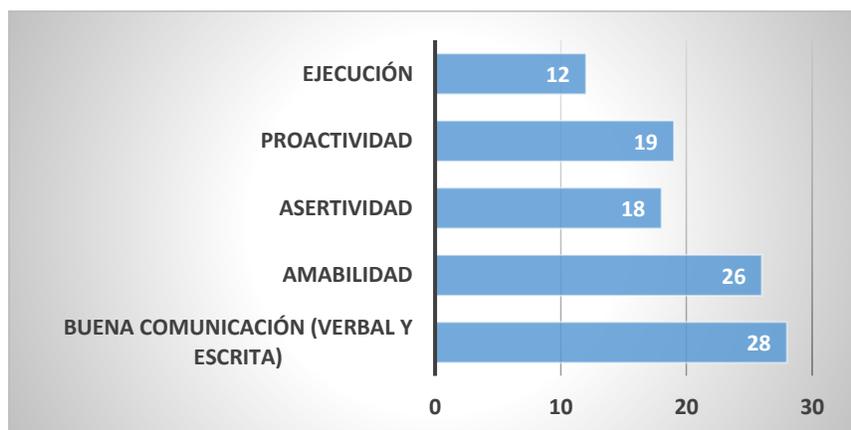


Figura 22. Relativa a las actitudes necesarias para realizar su labor. Es de observar que, para la mayoría de los ejecutivos de ventas las actitudes necesarias para realizar sus tareas son: buena comunicación verbal y escrita, así como amabilidad. Considerando, menos significativas la proactividad, asertividad y ejecución. Sin embargo, al restarle importancia a como se debe ejecutar cada tarea o función ha repercutido en su desempeño y, por ende, en los resultados del área. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

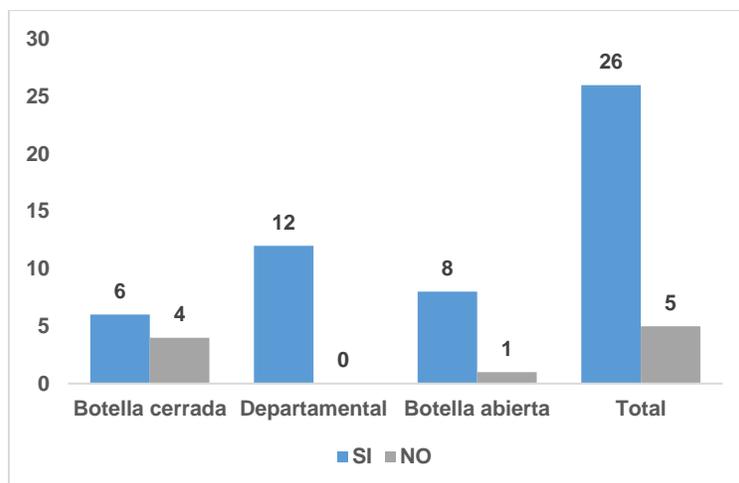


Figura 23. Relativa a relevancia de recibir capacitación para el desempeño de sus funciones. Es de observar que, el 84% de vendedores indicó que si consideran de suma importancia recibir capacitación para la realización de sus funciones y un 16% indicó que no lo consideran relevante. Este resultado, evidencia las necesidades no satisfechas de los empleados. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

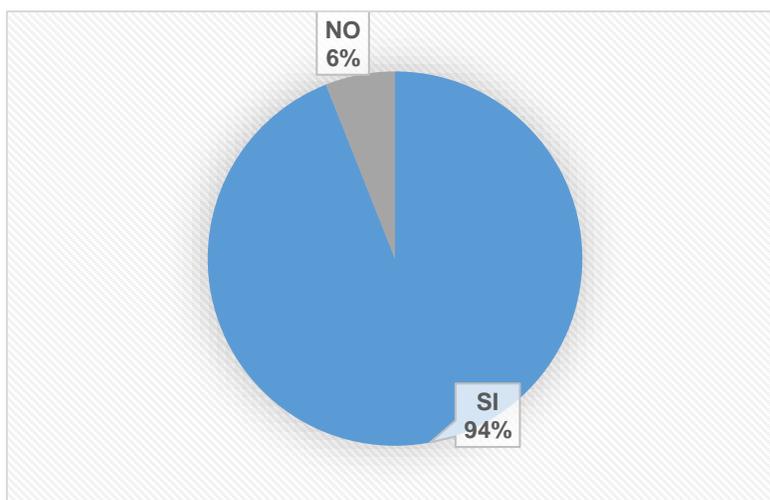


Figura 24. Relativa a si la organización le ha proporcionado algún tipo de capacitación. Es de observar que el 94% de vendedores indicó que si han recibido algún tipo de capacitación y el 6% restante indicó que no ha recibido capacitación, lo que confirma, la ausencia de planificación y coordinación para proveer a todos los empleados de capacitación. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

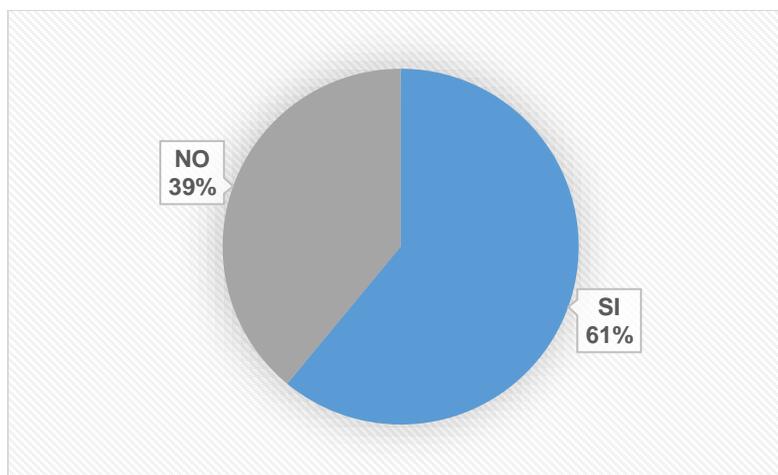


Figura 25. Relativa a si la capacitación recibida fue específica a sus funciones. Es de observar que, el 61% de vendedores indicó que la capacitación si fue específica a sus funciones y el 39% respondió que, no fue específica a sus funciones, lo que denota, una ausencia de análisis de necesidades de capacitación y definición de objetivos, que permitan medir los resultados de la misma. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

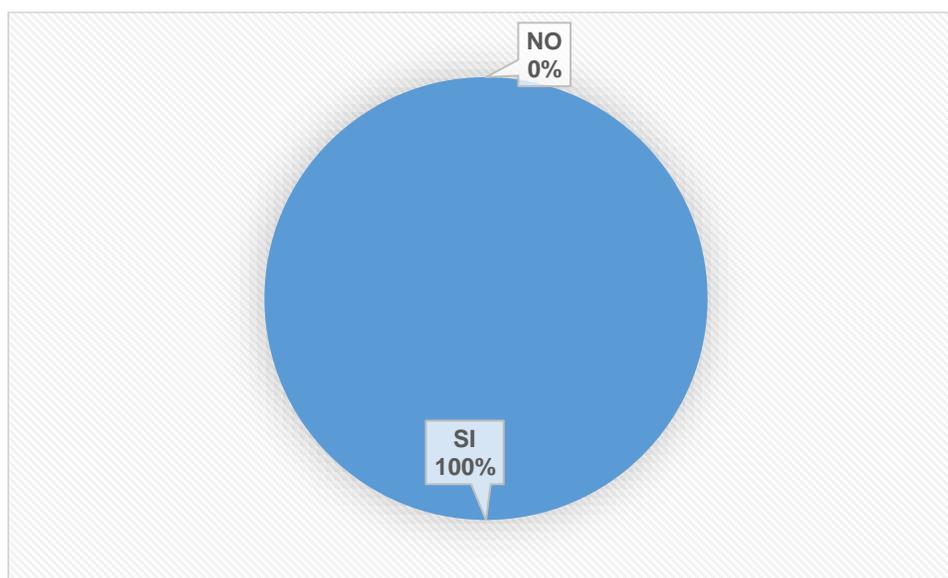


Figura 26. Relativa a si la capacitación mejoraría su desempeño. Es de observar que, el 100% de vendedores indicó que recibir capacitación mejoraría su rendimiento. Lo anterior, atendiendo a que, la mayoría de los vendedores tienen más de un año sin recibir capacitación, algunos no superan el año de laborar para la organización y 39% no cuentan con experiencia en ventas. Fuentes: elaboración propia, julio 2021.

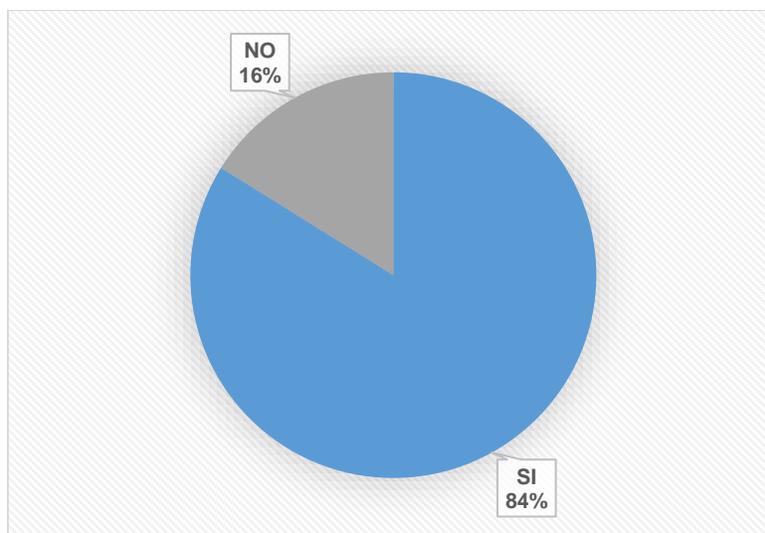


Figura 27. Relativa a participar en un plan de capacitación. Es de observar que, el 84% de vendedores indicó que, si le gustaría participar en un plan de capacitación para mejorar su desempeño y un 16% indicó que no. Este resultado refleja la existencia de disposición en los empleados, por lo que los objetivos del proceso de capacitación pueden ser alcanzados. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

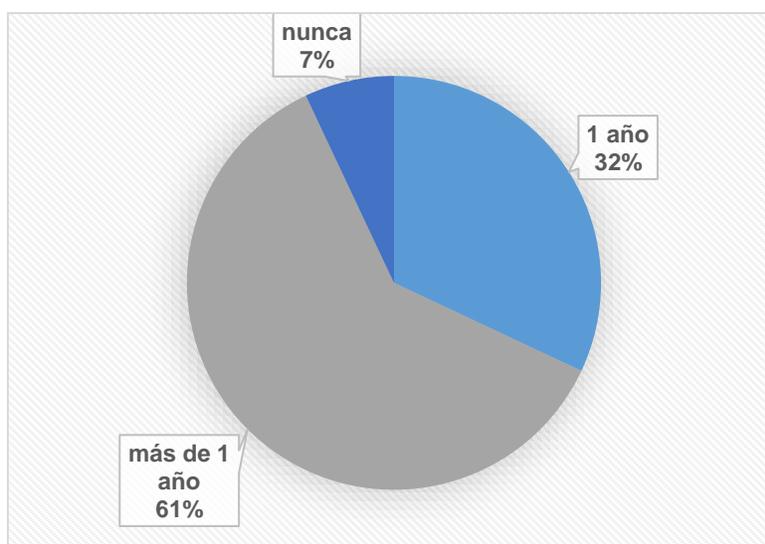


Figura 28. Relativa a cuándo fue que participo en una capacitación. Es de observar que, el 61% de vendedores tiene más de un año de no recibir capacitación, 7% no ha recibido y el 32% restante su última participación fue hace 1 año, por lo que es evidente que su desempeño no sea el óptimo ya que no se le proporcionan los conocimientos, técnicas y manejo de información para alcanzar los requerimientos de su puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

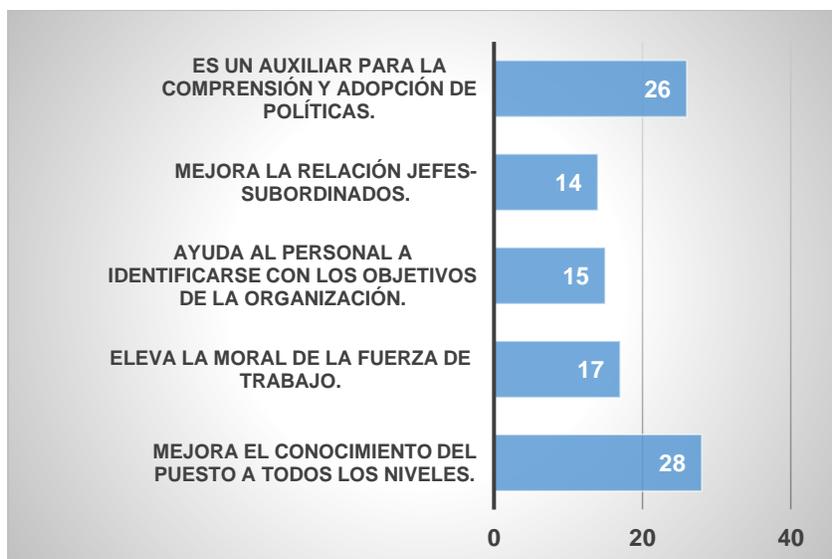


Figura 29. Relativa a los beneficios de recibir capacitación. Es de observar que, la mayoría de vendedores considera que la capacitación mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles y es un auxiliar para la comprensión/adopción de políticas y entre el 45% a 55% consideran que eleva la moral de los empleados, identifica al personal con los objetivos de la organización y mejora la relación con los jefes. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

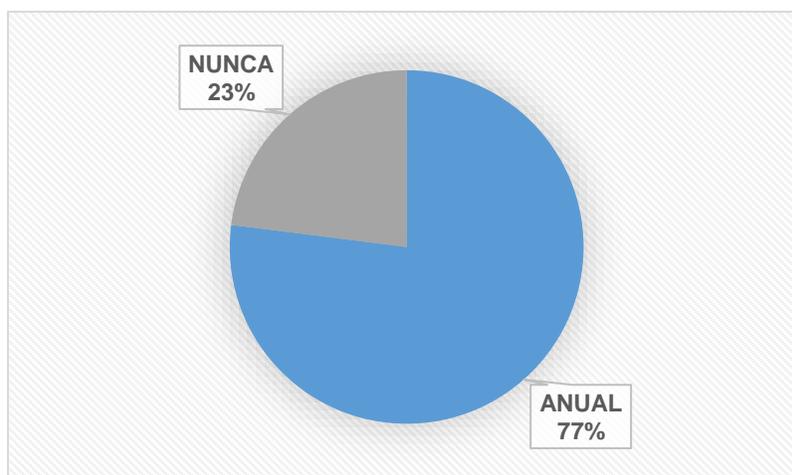


Figura 30. Relativa a la frecuencia con que se evalúa el desempeño. Es de observar que, el 77% indican que la evaluación de desempeño se realiza anualmente, sin embargo, el 23% indican que, no se realiza. Lo anterior, puede originarse por una deficiencia en la comunicación de las políticas, falta de liderazgo y la antigüedad de los empleados, ya que, varios vendedores no superan los seis meses de laborar en la organización. Fuente: elaboración propia, julio 2021.

4.6 Guía de evaluación de conocimientos previos

Este documento permitirá identificar el nivel de conocimiento que los participantes tienen relativo del contenido del programa de capacitación, evaluándose por medio de una serie de preguntas relativa a cada uno de los cursos impartidos, por medio de distintos niveles: mucho, medio, poco y nada.

Las preguntas enunciadas, tienen relación con el conocimiento previo y posterior que el participante posee respecto de: la empresa, productos y servicios, así como también políticas y procedimientos internos, relacionados al proceso de ventas y a nivel personal, que intervienen para el logro de los objetivos de la organización.

Los resultados obtenidos de las pruebas realizadas, corresponden a 7 ejecutivos para el proceso de inducción y 17 para la capacitación relativa a productos y servicios, políticas y procedimientos:

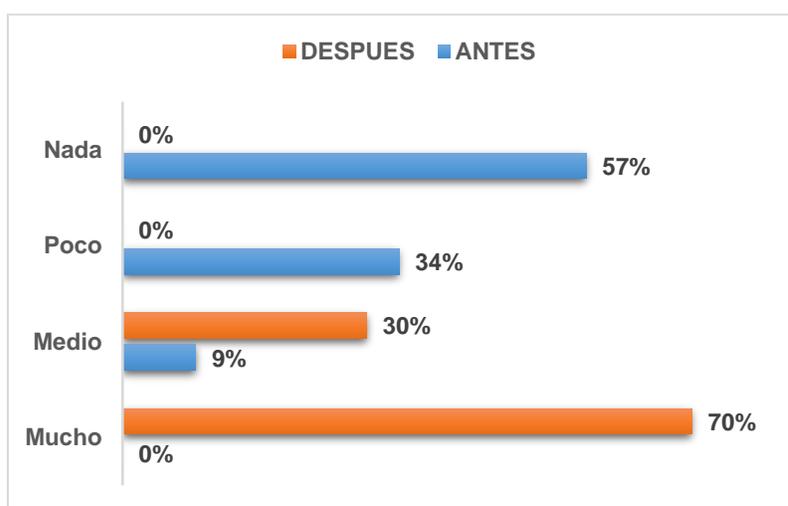


Figura 31. Relativa a la filosofía empresarial. Esta figura nos muestra el antes y después de la capacitación, observando que el 57%, 34% y 9% indican tener nada, poco y medio conocimiento respectivamente, de la filosofía y cultura organizacional de la empresa, así como de la importancia de estos elementos para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Sin embargo, al finalizar la capacitación se observa que un 70% de los participantes alcanzaron un nivel alto de conocimiento y un 30% un nivel medio. Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

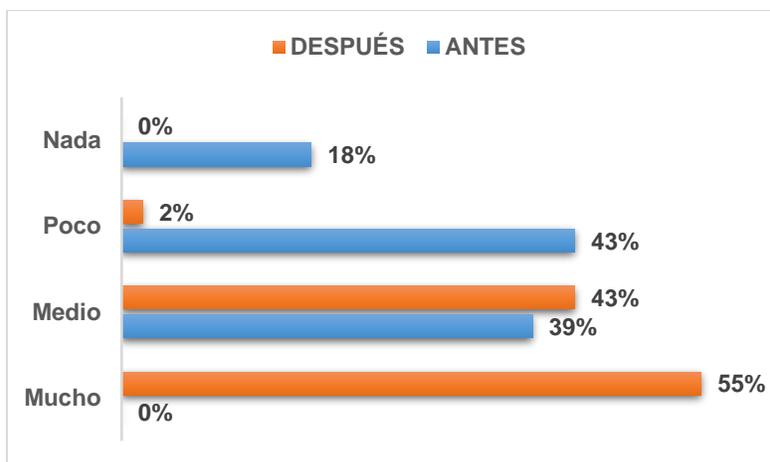


Figura 32. Relativa a los productos y servicios de la empresa. Es de observar que, al inicio de la capacitación existe un 18%, 43% y 39% de ejecutivos que conoce nada, poco y medio respectivamente, de los productos y servicios de la empresa. Sin embargo, al finalizar la misma, se observa que, un 55% de los participantes alcanzaron un nivel alto, 43% alcanzaron nivel medio, reduciéndose a un 2% en poco conocimiento, lo cual deberá reflejarse en su desempeño frente al cliente y alcance de los objetivos del área. Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

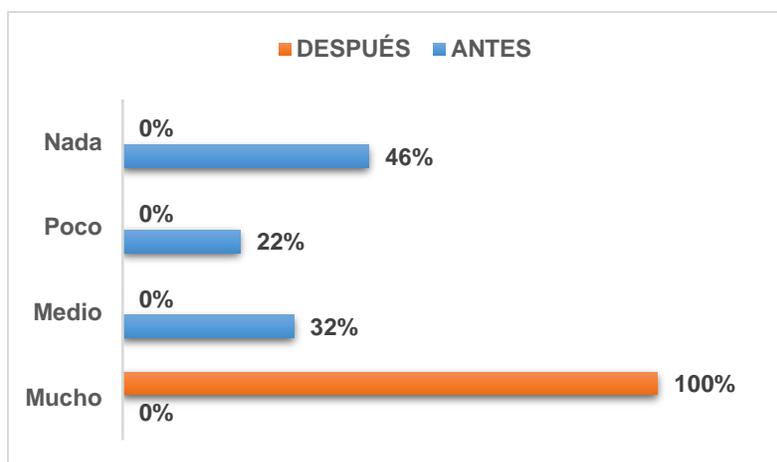


Figura 33. Relativa a los conocimientos sobre políticas y procedimientos de RRHH. Es de observar que, el 32%, 22% Y 46% de ejecutivos tienen medio, poco y nada de conocimientos respectivamente, previo a la capacitación, repercutiendo en su desempeño e interacción con esta área. Sin embargo, al finalizar la capacitación el 100% de los participantes alcanzaron un nivel alto de conocimientos. Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

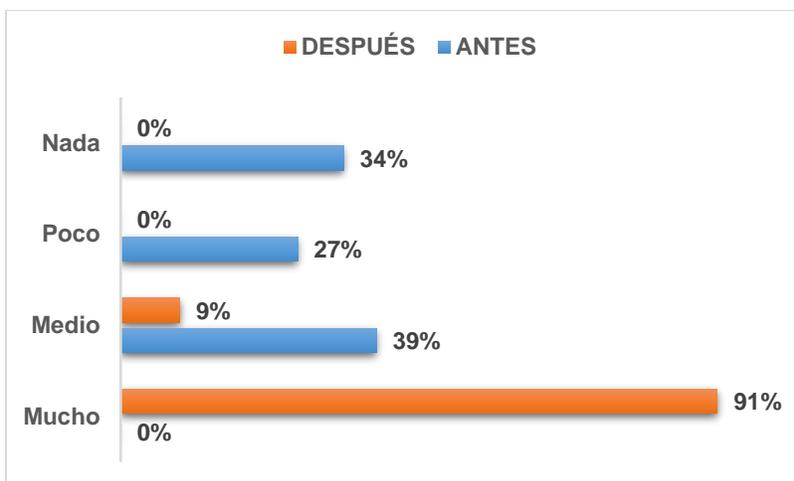


Figura 34. Relativa a los conocimientos sobre políticas y procedimientos de ventas. Es de observar que, un 34%, 27% y 39% de ejecutivos conoce entre nada, poco y medio respectivamente, lo que repercute en su desempeño y alcance de metas. Sin embargo, se observa que, al finalizar la capacitación el 91% de los participantes alcanzaron un nivel alto de conocimiento y un 9% un nivel medio. Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.



Figura 35. Relativa a los conocimientos sobre políticas y procedimientos del área financiera (devoluciones, créditos, cobranza, facturación). Es de observar que, al inicio de la capacitación un 24%, 41% y 35% de ejecutivos indican conocer entre nada, poco y medio respectivamente, de las políticas del área financiera, impactando en su desempeño, así como en la atención de sus clientes internos y externos. Sin embargo, al concluir la capacitación el 81% de los participantes alcanzo un nivel alto de conocimiento, un 17% en nivel medio y se redujo a un 5% el poco conocimiento. Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

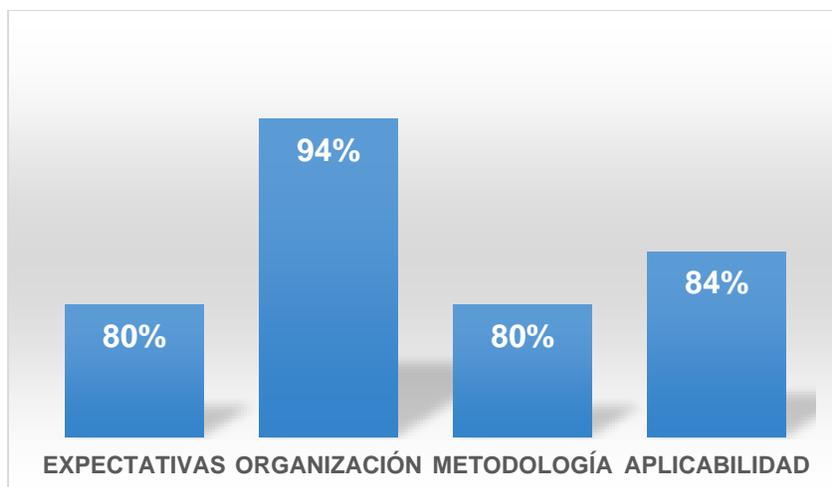


Figura 36. Relativa a la evaluación de satisfacción de la capacitación. Es de observar que, el factor de organización cuenta con un nivel de satisfacción del 94%, seguido por la aplicabilidad con 84% y los factores de expectativa y metodología con un 80% de satisfacción. Cabe resaltar que, al obtener un 84% en aplicabilidad, el empleado que participó de la capacitación pudo identificar que, el contenido de la misma será de apoyo en la realización de sus tareas o funciones. Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

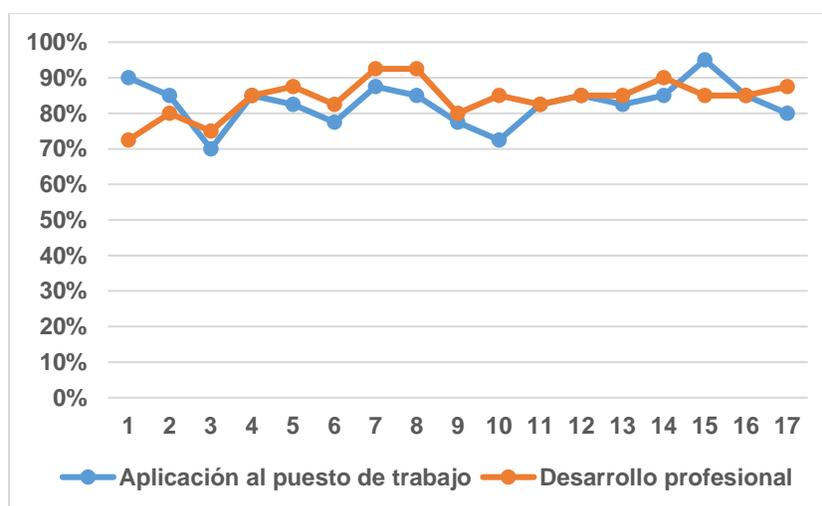


Figura 37. Relativa a la transferencia del conocimiento al puesto según el participante. Se observa que, según el participante se están aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación en sus tareas diarias o funciones. La figura refleja una media de 83% en la aplicación de los conocimientos adquiridos, en su puesto de trabajo (contenidos puestos en práctica, frecuencia de aplicación y resolución de dudas). Asimismo, una media del 84% en desarrollo profesional (mejora de resultados, asumir nuevas tareas, autonomía y motivación). Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

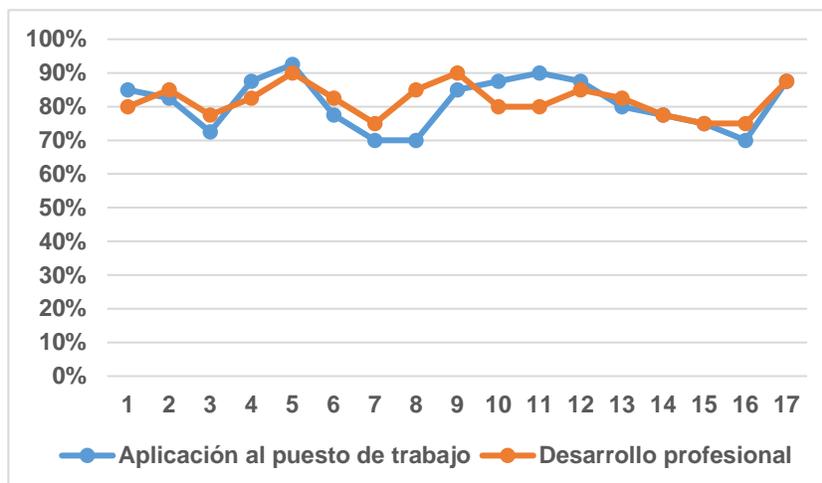


Figura 38. Relativa a la transferencia del conocimiento al puesto, según el jefe inmediato. La figura muestra que, de acuerdo a la opinión de los supervisores, los conocimientos adquiridos en las primeras capacitaciones fueron aplicados al puesto de trabajo en una media del 81% (relativos a: contenidos puestos en práctica, frecuencia de aplicación y resolución de dudas). Asimismo, en una media del 82% se aplicó en desarrollo profesional, es decir, en mejora de resultados, asumir nuevas tareas, autonomía y motivación. Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.

4.7. Discusión de resultados

Para ello, Coronel (2010), describe que se invierte en las personas, cuando se asigna una suma de dinero de la organización a la formación/capacitación de dichas personas, lo que nos permite que posteriormente tengamos un retorno de dicha suma con un plus para la organización y además una ganancia para la persona. Dicho lo anterior, para la elaboración de un plan de capacitación que contribuya al logro de los resultados establecidos por una organización, es identificar las necesidades específicas de capacitación que requiere el personal. Asimismo, Castillo (2012), define como necesidad de capacitación a las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación, de esta forma responder a las interrogantes indicadas por Chiavenato (2017), ¿Qué se debe enseñar? ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo se debe enseñar? ¿Dónde se debe enseñar? ¿Cómo se debe enseñar? ¿Quién lo debe enseñar?,

con ello definir las prioridades y realizar una planificación objetiva que ayude a mejorar el desempeño de los empleados.

Posteriormente, como lo describe Mondy (2010), se definirán los objetivos claros y concisos del programa de capacitación, los cuales deberán estar alineados a la estrategia de la empresa; seguidamente Alles (2015) comenta, que la organización deberá definir los métodos y medios a utilizarse para capacitar o desarrollar a los colaboradores acorde a los resultados que desea alcanzar.

El proceso establecido por los autores antes mencionados se utilizó en el presente Trabajo Profesional de Graduación, para la elaboración de un plan de capacitación para el área de ventas, de acuerdo con las necesidades de la organización. Por lo que se inició con la identificación de las necesidades de capacitación en tres niveles: de la organización, funcionamiento o tarea y el individual.

Dentro del análisis organizacional se evalúan las metas y objetivos, a corto, mediano y largo plazo, estrategia organizacional, resultados o indicadores de desempeño. El análisis a nivel de tarea facilitará información respecto de las actividades que debe efectuar el empleado, identificación de las habilidades mínimas o necesarias para la realización de sus funciones y por último el análisis individual o de la persona partiendo de las brechas identificadas en el desempeño del empleado. Los instrumentos que sirven de apoyo para la obtención de la información serán las entrevistas, cuestionarios y evaluación de desempeño.

Con respecto al párrafo anterior, el análisis del primer nivel muestra el panorama general de la organización, permitiendo conocer su filosofía organizacional, la cual gira en torno a la calidad de servicio al cliente y el principio de calidad total, teniendo como visión ser pionera en la distribución y comercialización de vinos y licores, así como alimentos premium.

El análisis a nivel de tarea permitió identificar la importancia y relevancia que posee el departamento de ventas dentro de la organización y como esta área alinea sus objetivos específicos para la consecución de los objetivos organizacionales, sin embargo, los resultados alcanzados dependen de la eficiencia y eficacia con que se ejecutan las tareas

de cada uno de sus miembros, así mismo la injerencia que pueden tener otras áreas en el funcionamiento de la misma.

Respecto al análisis individual o de la persona, permitió identificar ¿En qué se requiere concretamente capacitar a los empleados del departamento de ventas, para desempeñar correctamente su función y determinar las consecuencias que provoca el desconocimiento de cada aprendizaje? ¿Quién requiere qué? ¿Con qué contenido y objetivo de aprendizaje? Es de suma importancia que el personal de ventas reciba capacitación que le permita adquirir, reafirmar, actualizar y perfeccionar sus conocimientos para con ello reducir las brechas de desempeño existentes, el índice de rotación de personal y el índice de quejas de clientes (internos y externos), la participación del equipo de trabajo requiere se involucre a los jefes inmediatos de esta forma conducir el proceso de capacitación a medida que cumpla con los objetivos planteados. Se puede indicar que las fortalezas de los ejecutivos de ventas son las siguientes:

- El 65% cuenta con una antigüedad laboral de 5 a 7 años, por lo que es personal con cierta trayectoria y conocimientos que sirve de apoyo al resto de vendedores.
- Más del 50% de vendedores poseen experiencia suficiente en el proceso de ventas.
- El 61% cuentan con estudios universitarios, lo cual les ha permitido desempeñar sus funciones.
- Más del 55% considera que la capacitación le ayudará a mejorar su desempeño, por lo que existe interés en recibirla.

De acuerdo con la evaluación del desempeño realizada en 2020, se observan debilidades en la fuerza de ventas, en el ejercicio de sus funciones y que deben fortalecerse ya que son de suma importancia para lograr mejores rendimientos, como:

- Desarrollar habilidades en el proceso de ventas, pues el 39% no posee experiencia (de acuerdo con la encuesta respondida por personal de ventas). Así como en temas de organización, negociación, manejo de conflictos y servicio al cliente.
- Mejorar la comunicación con su jefe inmediato y trabajar en equipo para apoyarse en la consecución de los objetivos del área y de la organización.

- Actualizar sus conocimientos y aprender en productos, promociones, políticas y procedimientos; así como objetivos, misión, visión de la organización.

El objetivo general y específicos planteados en el presente trabajo profesional de graduación responden a las necesidades de la organización objeto de estudio. Los objetivos específicos conllevan la secuencia de una serie de fases que permiten la realización de un plan de capacitación e-learning, atendiendo a las necesidades de la organización (emergencia sanitaria Covid19), el tiempo (ubicación y rutina del equipo de ventas) y los recursos que dispone para su realización. Los objetivos definidos responden a necesidades reales de la unidad sujeto de estudio, relacionadas a su filosofía empresarial teniendo por principio la calidad total y servicio al cliente, para con ello alcanzar estándares internacionales de operación.

Dicho brevemente, un método es la forma ordenada de cómo realizar algo, en otras palabras nos proporciona el paso a paso a seguir para la realización de un proceso o actividad, de conformidad con el plan de capacitación propuesto, el método seleccionado se basa en el desarrollo de personas fuera del trabajo, es decir, que la capacitación se realiza por medio de un proceso online o instrucción guiada a través de un equipo de cómputo, coincidiendo con el equipo de ventas en que se necesita capacitación acorde a sus necesidades, que les permita adquirir conocimientos para mejorar su desempeño laboral.

La capacitación fuera de trabajo e-learning, es un método de aprendizaje práctico, el cual facilita la transmisión de conocimientos adaptándose con mayor facilidad al ritmo de aprendizaje de quien participa ya que proporcionar horarios abiertos, permitiendo ajustar la rutina sin importar su ubicación, otra de las ventajas de este método es la reducción de costos por transporte, comida, luz, instalaciones u otros. De esta cuenta nos indica Linares (2017), las organizaciones requieren contar con programas de formación a su medida, que le permita producir en sus trabajadores cambios en su sistema de creencias, modificar actitudes, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar capacidad crítica en el manejo de información, sin embargo, existen en el mercado una diversidad de herramientas tecnológicas que brindan formación online, lo que permite que las organizaciones desarrollen acciones formativas para su personal.

En este sentido, se elaboró un plan de capacitación e-learning como un medio alternativo apoyado en la tecnología por medio de plataformas que permitan garantizar y medir el aprendizaje de los participantes, abarcando el mayor número de empleados, para adquirir, reafirmar y actualizar sus conocimientos en consideración a las necesidades de capacitación identificadas.

Navarrete (2018), aborda al proceso de capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de una empresa de supermercados, para proponer alternativas de solución en la búsqueda del mejoramiento del desempeño laboral, el desarrollo de su trabajo está basado como paso inicial en el diagnóstico de necesidades de capacitación, mismo procedimiento utilizado en el presente trabajo, por lo anterior se puede inferir que los resultados pueden ser satisfactorios al igual que los alcanzados por Navarrete: los resultados identificaron que de una muestra de 100 empleados, el 35% requerían entrenamiento del cargo, 23% inducción, 16% trabajo en equipo y 26% atención al cliente.

El proceso de capacitación es un rubro que para muchos puede considerarse un gasto derivado de los resultados del mismo, o bien como una inversión, al considerar este último término puede indicarse que no debería de dejarse nada al azar, deben considerarse los objetivos concretos que se desean alcanzar y no caer en la práctica de capacitar por capacitar, esto lo deja claro Cornejo (2020), en la propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax, Piura. La investigación se centró en la evaluación de la capacitación impartida por la empresa Cablemax, lograron concluir que la capacitación se realizaba sin la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación en donde se incluya un análisis de tarea y persona, asimismo, falta de un método que permita evaluar los resultados y seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la capacitación para mejorar el desempeño laboral.

Continuando con el trabajo realizado por Cornejo (2020), es de observar que realizó una evaluación de necesidades de capacitación, diseño de un plan de capacitación, implementación y evaluación con el objetivo de mejorar el desempeño laboral, motivar a los empleados y modificar el método de capacitación; mismo proceso que se utilizará en el presente trabajo profesional de graduación.

La implementación del plan de capacitación se realizó en agosto 2021, la cual dio inicio con una reunión por medio de *zoom*, en donde se expusieron a todos los participantes los objetivos, metas, funcionamiento, evaluación y seguimiento a medida que el plan sea efectivo y provea de soluciones para mejorar el desempeño de quienes participan, para con ello apoyar en el incremento de la productividad y mejorar los resultados de la organización.

La capacitación se realizó por el método de desarrollo de personas fuera del trabajo e-learning, llevándose a cabo de una forma programada, ordenada y sistemática la cual se detalla en el cronograma de actividades. Esta actividad se ejecutó con el seguimiento de los jefes inmediato (supervisores de venta y gerente de ventas) asistidos por la Gerencia de Recursos Humanos, permitiendo un aprendizaje gradual, con seguimiento semanal para identificar el avance en la realización de los cursos como del aprendizaje, para su implementación en el desarrollo de las funciones de los participantes.

Como último paso, se realizó la evaluación de la capacitación utilizando el método de Kirkpatrick, el cual permite identificar la efectividad de la capacitación por medio de cuatro fases: reacción, aprendizaje, transferencia y resultados, para ello se elaboraron guías de evaluación que permitieron medir la eficacia de los tres primeros cursos del plan de capacitación.

Para dar inicio a la evaluación de la capacitación implementada, el nivel 1, se midió al finalizar cada uno de los cursos impartidos, por medio de una encuesta de satisfacción enviada por RRHH por medio de *Google forms*, en la cual se evaluaron los siguientes criterios: expectativa, organización, metodología y aplicabilidad. Los resultados de esta fueron positivos observando que, el criterio mejor evaluado fue la organización con 94%, la aplicabilidad con 84%, expectativa y metodología con un 80% respectivamente, esto demuestra la percepción del grupo respecto del aprendizaje recibido, el alcance de los objetivos de la capacitación, así como la retroalimentación para replicar lo bueno y corregir los errores con el ánimo de mejorar la calidad de la capacitación.

Seguidamente, el nivel 2 que corresponde a la evaluación del aprendizaje, se realizó aplicando cuestionarios con preguntas básicas al inicio y al finalizar la capacitación, estas

encuestas fueron enviadas por RRHH a través de la aplicación de Google forms, obteniendo los siguientes resultados:

De acuerdo con el cronograma de actividades el primer curso a realizarse fue el de inducción laboral, éste fue impartido por la Gerencia de RRHH a 7 vendedores, con antigüedad de seis meses. Los resultados de la guía de evaluación de conocimientos previos, identificaron que el nivel más alto de conocimientos relativos a la filosofía y cultura organizacional de la empresa era nulo en un 57%, poco 34% y medio con 9%.

En segunda instancia, se realizó la capacitación a 17 ejecutivos de venta, sobre los productos y servicios de la empresa, impartido por personal interno a cargo de la Gerencia de RRHH con apoyo de la Gerencia de Ventas y Gerencia de Mercadeo. Observando que, en la evaluación de conocimientos previos que el 18% indicó no tener conocimiento, 43% tenía poco conocimiento y 39% confirmó un conocimiento medio. Por último, se realizó la capacitación de políticas y procedimientos a cargo de personal interno, los temas de RRHH fueron impartidos por la misma gerencia, observando en los resultados previos de la capacitación que el 46% de los participantes indicó no tener conocimiento, 22% conocía muy poco y 32% afirmó un conocimiento medio. Asimismo, los temas relativos a ventas, fueron desarrollados por la Gerencia de Ventas, los resultados previos a la capacitación identificaron que el 34% indicó no tener conocimiento, 27% conocía poco y 39% indicó tener un nivel medio. Del mismo modo, las políticas y procedimientos del área financiera, fueron impartidas por el contador de la empresa, observando que previo a la capacitación el 24% indicó no saber nada, 41% conocía poco y 35% confirmó un nivel medio de conocimiento.

Los resultados anteriores, pone en evidencia la necesidad de fortalecer los conocimientos del personal de ventas ya que la falta de éstos, ha repercutido en un mal desempeño y por ende en los resultados del departamento. Es de suma importancia que los empleados tengan conocimiento de las generalidades y filosofía empresarial de la empresa, para propiciar un sentido de pertenencia. Asimismo, adoptar las políticas y procedimientos de la empresa, facilitará la toma de decisiones y reducir errores que afectan el flujo del proceso en la unidad de trabajo y con otras áreas. Por último y como elemento clave que todo ejecutivo de ventas, debe conocer es el portafolio de productos y servicios que

dispone la empresa, siendo este un factor determinante en su desempeño frente al cliente.

Por lo anterior, para identificar el nivel de conocimiento adquirido por los participantes, el área de RRHH realizó al finalizar cada uno de los cursos, la evaluación del aprendizaje trasladando un cuestionario a los participantes, relativo al contenido de cada curso. Los resultados demostraron que el nivel más alto en el conocimiento de la filosofía empresarial ascendió a un 70% y 30% en conocimiento medio. Para el curso de productos y servicios el nivel más alto ascendió a 55% (24% más que al inicio), 43% en medio (16% más que al inicio) y 2% en poco.

Para las capacitaciones de políticas y procedimientos internos, se cubrió en un 100% los conocimientos relativos al área de RRHH; la evaluación de políticas y procedimientos de ventas, demostró un 91% en nivel alto de conocimiento (57% más de los conocimientos iniciales) y un 9% en medio. Finalizando con la evaluación de políticas y procedimientos de finanzas, en donde se observó, un alcance del 81% en nivel alto de conocimiento, 17% en un nivel medio y un 2% en poco conocimiento. Por descrito anteriormente, se puede establecer que la capacitación logró el objetivo, de trasladar conocimiento al personal para que, posteriormente pueda aplicarlo en las tareas o funciones de su cargo.

Al 03 de septiembre de 2021, la Gerencia de RRHH realizó una prueba piloto para medir el efecto de los cursos impartidos (inducción / productos y servicios / políticas y procedimientos). El nivel 3, del método Kirkpatrick se evaluó al regresar los empleados a sus puestos de trabajo, para identificar la capacidad de los participantes en la aplicación de los conocimientos adquiridos a sus tareas y situaciones nuevas, para ello se realizaron 2 encuestas, una valorando la opinión del ejecutivo de ventas y por otro lado la opinión del supervisor.

El resultado de las encuestas, identificaron que, según los ejecutivos de ventas, los conocimientos adquiridos se transfirieron en una media del 83% en aplicación al puesto de trabajo (aplicación de contenidos, frecuencia de aplicación y resolución de dudas y errores) y en una media de 84% en desarrollo profesional (mejora de su desempeño, realización de nuevas tareas, motivación y autonomía en el trabajo). El resultado anterior, es confirmado en la encuesta realizada por los supervisores, identificando que, la

aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación corresponde a una media del 80% en aplicación a su puesto de trabajo y un 83% en desarrollo profesional.

Para los cursos que se impartirán en la segunda fase, los cuales se impartirán en las plataformas Crehana, Edutin, INTECAP e Iniciativas Empresariales, se realizarán foros de seguimiento semanal asistidos por los jefes de área y la Gerencia de RRHH, la evaluación de la capacitación se realizará bajo el mismo método y estará bajo la responsabilidad de RRHH.

La evaluación del nivel 3 para los cursos ya implementados se volverá a realizar al finalizar septiembre 2021. El nivel 4, correspondiente a la medición en los resultados del negocio, se evaluará un mes después de finalizar el plan de capacitación, esta evaluación se realizará por la Gerencia de Ventas comparando los resultados del alcance de metas, encuesta de satisfacción de clientes, indicador de quejas/reclamos y por último con el resultado de la evaluación de desempeño, de esta forma como lo indica Chiavenato (2017), constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que, al realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación con base en los problemas observados y sobre el análisis de la organización, tarea y persona, permitió identificar las áreas que requieren atención para adquirir y fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados del área de ventas de la empresa sujeto de análisis.
2. Se concluye que, el método utilizado en el presente trabajo profesional de graduación se adecua a las necesidades actuales de la empresa sujeto de análisis, permitiendo clasificar y organizar las necesidades de capacitación, así como definir los objetivos a alcanzar. Observándose su efectividad al proporcionar el 100% de cobertura a todos los empleados que necesitaban capacitación en temas de inducción, productos y servicios, así como de políticas y procedimientos, obteniendo un promedio de satisfacción del método utilizado de 83%.
3. Se concluye que, la elaboración de un cronograma de capacitación permitió plasmar visualmente la cronología del plan de capacitación e-learning, permitiendo visualizar la duración de los cursos, identificación de rutas críticas, responsables, participantes, horarios, recursos y con ello medir el grado de avance en la consecución de los objetivos.
4. Se concluye, que presentar y comunicar el plan e-learning a las Gerencias de Recursos Humanos, Ventas y a los participantes, permitió facilitar y organizar el proceso de capacitación, derivado al conocimiento de objetivos, método de capacitación, forma de evaluación y resultados esperados.

5. Se concluye, que el utilizar el método de evaluación de Kirkpatric permitió medir el alcance de objetivos en los primeros tres niveles, a través de la aplicación de encuestas. Siendo los resultados más significativos: promedio de 84% en satisfacción de los cursos implementados. En los resultados posteriores de cada capacitación, se identificó un alcance de 70% de conocimiento en la filosofía empresarial, incremento del 55% en dominio de productos y servicios, 100% de conocimiento en políticas de RRHH, 90% en políticas y procedimientos de ventas y 80% en conocimiento de políticas y procedimientos del área financiera. La evaluación de transferencia de conocimiento al puesto mostró un alcance del 84% según el ejecutivo de ventas, sin embargo, los supervisores indican que se alcanzó un 81%.
6. Por consiguiente, la implementación del plan de capacitación e-learning, acorde a las necesidades actuales de la empresa y con base en un diagnóstico de necesidades de capacitación permitió adquirir y fortalecer los conocimientos y habilidades de los empleados del área de ventas en la filosofía de la empresa, productos y servicios, así como de políticas y procedimientos internos, observando resultados positivos según la evaluación de los primeros tres niveles de Kirkpatric.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, concluir con las capacitaciones de comunicación estratégica, gestión de equipos de alto desempeño, solución de conflictos, atención al cliente, ventas, negociación y liderazgo; para cubrir las necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico de necesidades, con el fin de adquirir y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados del área de ventas de la empresa sujeto de análisis para mejorar su desempeño.
2. Se recomienda, continuar utilizando el método e-learning de capacitación atendiendo a su flexibilidad, lo cual le permite adecuarse a las necesidades actuales de la empresa y de sus empleados. De esta forma cubrir las necesidades no satisfechas de capacitación y ser más eficientes en el aprovechamiento de los recursos.
3. Se recomienda, dar seguimiento a la ejecución del plan de capacitación e-learning implementado, de acuerdo con la secuencia definida en el cronograma de capacitación, de esta forma poder cumplir con fechas establecidas para cada capacitación y en consecuencia medir el alcance de los objetivos definidos.
4. Se recomienda, que para el resto de las capacitaciones pendientes de ejecutar se realice una comunicación ascendente en tres instancias: antes de la capacitación, para comentar lo que se necesita y espera; durante la capacitación, para identificar cualquier inconveniente y al finalizar, para identificar si lo aprendido se podrá aplicar y pasar del saber al hacer.

5. Se recomienda, que la Gerencia de RRHH evalúe nuevamente, al finalizar septiembre de 2021, la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo. Lo anterior corresponde a que los resultados del nivel 3, mostrados en el presente trabajo profesional de graduación corresponden a un plan piloto. Asimismo, que la Gerencia de Ventas en asistencia de RRHH, evalúe un mes después de finalizar por completo el plan de capacitación e-learning, la transferencia e impacto de la capacitación en los resultados del negocio, por medio de los indicadores de satisfacción al cliente, alcance de metas, quejas/reclamos y evaluación de desempeño 2021.

6. Por último, se recomienda concluir con el resto de las capacitaciones propuestas en el presente trabajo profesional de graduación, como estrategia para propiciar y fortalecer el conocimiento necesario, para mejorar de forma gradual el desempeño laboral de los empleados del departamento de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A., (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Tercera edición. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A., (2017). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Tercera edición. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Castillo, R. C., (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Ciudad de México, México. Red Tercer Milenio, S.C.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Décima edición. Ciudad de México, México: McGraw - Hill.
- Cornejo, M. M., (2020). *Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Cablemax*, (tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Coronel, A., (2010). Capacitación del capital humano como una inversión para desarrollo. *Eureka*, 7(2), 71-76.
- Dessler, G., y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Sexta edición. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Tercera edición. Madrid, España: McGraw-Hill.
- García, C. R., (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección departamental de área de salud de Jutiapa*. Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Linares, Z. H., (2017). *El proceso de capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Lima*, (tesis de doctorado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.

- Marco, F., y Loguzzo, H. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones: introducción*. Segunda edición. Buenos Aires, Argentina: Unaj.
- Mariño, V. T., (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*, (tesis de posgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Méndez, E. M., (2017). *Las ventas y la capacitación en la empresa Atento Perú*, (tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Perú.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Décima edición. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Navarrete, V. M., (2018). *La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral*, (tesis de posgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Pinto, V. R. (2008). *Planeación Estratégica de Capacitación; Como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. Primera edición. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Velásquez, A. (2007). La Organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 61, 129-155.
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2017). *Administración de recursos humanos*. Séptima edición. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.

E-GRAFÍA

Albornoz, S. y Gontero, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas y habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones. Serie Macroeconomía de Desarrollo, N° 199 (LC/TS.2019/11). Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11362/44437>

Carrascosa, M. (2011). Guía del modelo de evaluación de la formación continua en el CHJ. Unidad de formación y calidad. Andalucía, España. Recuperado de: <http://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/chjfiles/pdf/1323779006.pdf>

Programa de capacitación de la gestión comercial. (16 de julio 2021). Recuperado de: <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/927/PROGRAMA%20DE%20CAPACITACION%20DE%20LA%20GESTION%20COMERCIAL%20ADE%200323.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Silva, R., Maridueña, M., y Pino, F. (2018). *Factores que influyen en la efectividad de la capacitación empresarial*. Universidad y Sociedad, 10(5), 177-183. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

ANEXOS

1. Proceso para elaboración de un plan de capacitación e-learning

No.	Etapas	Contenido	
		General	Específico
1	Determinación de necesidades específicas de capacitación	Análisis organizacional	Entrevista
		Análisis de tareas	Cuestionario a supervisores y ejecutivos de ventas
		Análisis de la persona	
2	Determinación de los objetivos de capacitación	Propósito	Objetivos específicos
3	Selección de método de capacitación y sistema de implementación	Capacitación fuera del puesto de trabajo	Selección del método
			Cronograma de capacitación
			Contenido de los cursos
			Programa de capacitación
4	Implementación del programa de capacitación	Presentación de programa a Gerencias de RRHH y Ventas	Presentación de programa de capacitación a equipo de trabajo
5	Evaluación del programa de capacitación	Método Kirkpatrick	1. Evaluación de satisfacción
			2. Evaluación del aprendizaje
			3. Evaluación del comportamiento
			4. Evaluación de los resultados

Fuente: elaboración propia, con apoyo del documento “Desarrollo del capital humano en las organizaciones”. Mayo 2021.

2. Guía de entrevista para análisis organizacional

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL			
Entrevistador	Emérita María Peña Rodríguez		
Institución	Distribuidora y comercializadora de vinos y licores		
Dirección	zona 9		
Entrevistado	Gerente de Ventas		
Fecha	may-21		
Objetivo: estudiar el funcionamiento del departamento de ventas, negocio y filosofía empresarial.			
Instrucciones: Marque con una "X" su respuesta y amplie lo que a su criterio es necesario.			
PREGUNTA	SI	NO	ESPECIFIQUE
¿Puede describir cuál es la visión de la institución?	X		Ser una empresa pionera en la comercialización de vinos, licores y alimentos premium en el mercado guatemalteco
¿Puede describir cuáles la misión de la institución?	X		Que tanto clientes como proveedores se sientan en familia y que nuestra familia tenga acceso a los mejores rincones del mundo
¿Puede describir cuáles son los valores de la institución?	X		Honestidad, calidad, innovación, permanencia y servicio.
¿La organización cuenta con objetivos estratégicos?	X		
¿Puede describir brevemente antecedentes de la organización (Ej.: inicio de operaciones)?	X		La organización inicio en 1,946; teniendo una historia de más de 70 años. Actualmente cuenta con la sala de ventas principal en zona 9 y 4 más a nivel nacional.
¿Tiene conocimiento de los planes a futuro de la organización?	X		Esta en análisis la apertura de una cede en el norte del país.
¿Puede describirme la estructura de su departamento?	X		El departamento esta conformado por 3 Jefaturas (supervisores): Botella Abierta, Botella Cerrada y Departamental.
¿Cuántos empleados conforman su departamento?	X		Por el momento 34 personas. Antes de la pandemia eramos 40.
¿Cuenta con un organigrama de su área de trabajo?	X		
¿Cuál es la edad promedio de sus empleados?	X		En promedio de 35 a 40 años
¿Tiene conocimiento si la organización asigna un presupuesto específico para capacitar a sus empleados?	X		Si se define un % para temas de capacitación, el cual lo administra el área de RRHH
¿La organización invierte en capacitación constante para sus empleados?		X	En el último año se ha capacitado al menos un 15% de empleados.
¿Ha recibido usted capacitación en el último año?		X	Por cuestiones de tiempo no he podido recibir capacitación.
¿Quién decide el tipo de capacitación y frecuencia, para su área de trabajo?	X		Son propuestas por el jefe inmediato. Para mi departamento, soy yo quien decide el tipo de capacitación a recibir y quienes participarán.
¿Existe un proceso de evaluación de desempeño?	X		Se realiza anualmente. La evaluación la realiza el jefe inmediato. Para supervisores me corresponde a mi y a los vendedores los evalúa cada supervisor.
¿Existen indicadores o metas definidas para medir los objetivos estratégicos específicos para su área/departamento?	X		Se tienen definidas metas mensuales, trimestrales y anuales. También se tienen definidos KPI's relativos a servicio al cliente.
¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos definidos?	X		Políticas de ventas, crediticias, financieras.
¿Existe algún motivo en particular por el cual no ha podido cubrir un tema importante dentro de su área?	X		Ha existido una alta rotación de vendedores por mal desempeño, específicamente por un alto incremento de quejas de los clientes tanto internos como externos y por consiguiente no se logran concretar pedidos o negociaciones, lo que obviamente repercute en el alcance de metas. Por la alta rotación, no he logrado compactar a mi equipo de ventas (vendedores y supervisores), observando una falta de comunicación y de trabajo en equipo en el departamento.

Fuente: elaboración propia con apoyo del documento "Desarrollo del capital humano en las organizaciones". Mayo 2021.

3. Resumen de evaluación de desempeño – Departamento de Ventas

➤ Ejecutivos de ventas

	Descripción	Botella Cerrada Nivel de desempeño				Total	% a desarrollar
		Insuficiente	Regular	Bueno	Sobresaliente		
Desempeño	Conocimientos	2	2	6	0	10	40%
	Calidad	2	2	6	0	10	40%
	Actitud	2	1	7	0	10	30%
	Cumplimiento de objetivos/metás	2	2	6	0	10	40%
	Cumplimiento de tareas/responsabilidades cotidianas	2	4	4	0	10	60%
Competencias	Orientación al cliente (interno y externo)	2	1	7	0	10	30%
	Trabajo en equipo	2	4	4	0	10	60%
	Iniciativa	2	1	7	0	10	30%
	Compromiso	2	2	6	0	10	40%
	Buena comunicación (verbal y escrita)	2	1	7	0	10	30%
	Orientado a resultados	2	1	7	0	10	30%
	Aplica los conocimientos requeridos	2	1	7	0	10	30%
Potencial	1. Debe mejorar para cumplir adecuadamente con los requerimientos de su puesto.					3	30%
	2. Cumple de forma adecuada con lo requerido por su puesto.					7	70%
	3. Responde con lo esperado en su puesto y muestra comportamientos que denotan capacidad para ocupar otro puesto					0	0%

Fuente: elaboración propia. Mayo 2021

	Descripción	Departamental				Total	% a desarrollar
		Insuficiente	Regular	Bueno	Sobresaliente		
Desempeño	Conocimientos	5	4	3	0	12	75%
	Calidad	5	2	5	0	12	58%
	Actitud	1	2	9	0	12	25%
	Cumplimiento de objetivos/metás	3	2	7	0	12	42%
	Cumplimiento de tareas/responsabilidades cotidianas	5	3	4	0	12	67%
Competencias	Orientación al cliente (interno y externo)	4	4	4	0	12	67%
	Trabajo en equipo	2	5	5	0	12	58%
	Iniciativa	2	3	7	0	12	42%
	Compromiso	4	3	5	0	12	58%
	Buena comunicación (verbal y escrita)	4	4	4	0	12	67%
	Orientado a resultados	3	5	4	0	12	67%
Potencial	Aplica los conocimientos requeridos	5	1	6	0	12	50%
	1. Debe mejorar para cumplir adecuadamente con los requerimientos de su puesto.					6	60%
	2. Cumple de forma adecuada con lo requerido por su puesto.					6	60%
	3. Responde con lo esperado en su puesto y muestra comportamientos que denotan capacidad para ocupar otro puesto					0	0%

Fuente: elaboración propia. Mayo 2021

Descripción	Botella Abierta				Total	% a desarrollar	
	Insuficiente	Regular	Bueno	Sobresaliente			
Desempeño	Conocimientos	0	2	7	0	9	22%
	Calidad	0	1	8	0	9	11%
	Actitud	0	3	6	0	9	33%
	Cumplimiento de objetivos/metras	0	1	8	0	9	11%
Competencias	Cumplimiento de tareas/responsabilidades cotidianas	0	3	6	0	9	33%
	Orientación al cliente (interno y externo)	0	2	7	0	9	22%
	Trabajo en equipo	0	5	4	0	9	55%
	Iniciativa	0	1	8	0	9	11%
	Compromiso	0	1	8	0	9	11%
	Buena comunicación (verbal y escrita)	0	2	7	0	9	22%
	Orientado a resultados	0	0	9	0	9	0%
	Aplica los conocimientos requeridos	0	0	9	0	9	0%
Potencial	1. Debe mejorar para cumplir adecuadamente con los requerimientos de su puesto.					2	20%
	2. Cumple de forma adecuada con lo requerido por su puesto.					7	70%
	3. Responde con lo esperado en su puesto y muestra comportamientos que denotan capacidad para ocupar otro puesto					0	0%

Fuente: elaboración propia. Mayo 2021

➤ Supervisores

Descripción	Supervisores				Total	% a desarrollar	
	Insuficiente	Regular	Bueno	Sobresaliente			
Desempeño	Conocimientos	0	0	3	0	3	0%
	Calidad	0	2	1	0	3	67%
	Actitud	0	1	2	0	3	33%
	Cumplimiento de objetivos/metras	0	1	2	0	3	33%
	Cumplimiento de tareas/responsabilidades cotidianas	0	2	1	0	3	67%
Competencias	Orientación al cliente (interno y externo)	0	0	3	0	3	0%
	Trabajo en equipo	0	2	1	0	3	67%
	Iniciativa	0	0	3	0	3	0%
	Compromiso	0	0	3	0	3	0%
	Buena comunicación (verbal y escrita)	0	2	1	0	3	67%
	Orientado a resultados	0	0	3	0	3	0%
	Aplica los conocimientos requeridos	0	0	3	0	3	0%
Potencial	Liderazgo	0	3	0	0	3	100%
	1. Debe mejorar para cumplir adecuadamente con los requerimientos de su puesto.					1	33%
	2. Cumple de forma adecuada con lo requerido por su puesto.					2	67%
	3. Responde con lo esperado en su puesto y muestra comportamientos que denotan capacidad para ocupar otro puesto					0	0%

Fuente: elaboración propia. Mayo 2021

4. Guía de entrevista para análisis organizacional

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL			
Entrevistador	Emérita María Peña Rodríguez		
Institución	Distribuidora y comercializadora de vinos y licores		
Dirección	zona 9		
Entrevistado	Gerente de RRHH		
Fecha	may-21		
Objetivo: estudiar el funcionamiento del departamento de ventas, negocio y filosofía empresarial.			
Instrucciones: Marque con una "X" su respuesta y amplie lo que a su criterio es necesario.			
PREGUNTA	SI	NO	ESPECIFIQUE
¿Puede describir cuál es la visión de la institución?	X		Ser una empresa pionera en la comercialización de vinos, licores y alimentos premium en el mercado guatemalteco
¿Puede describir cuáles la misión de la institución?	X		Que tanto clientes como proveedores se sientan en familia y que nuestra familia tenga acceso a los mejores rincones del mundo
¿Puede describir cuáles son los valores de la institución?	X		Servicio, honestidad, calidad, permanencia e innovación.
¿La organización cuenta con objetivos estratégicos?	X		
¿Puede describir brevemente antecedentes de la organización (Ej.: inicio de operaciones)?	X		La organización cuenta con más de 70 años en el mercado, inicio en 1,946. Actualmente cuenta con la sala de ventas principal en zona 9 y 4 más a nivel nacional.
¿Tiene conocimiento de los planes a futuro de la organización?	X		Esta en análisis la apertura de una cede en el norte del país, por lo que sus activos y fuerza de trabajo se incrementaran.
¿Puede describirme la estructura de la organización?	X		La organización cuenta con una Gerencia General, quien se apoya en 5 Gerencias: Operaciones, Ventas, Mercadeo, Finanzas y RRHH.
¿Cuántos empleados conforman la organización?	X		Actualmente 150 empleados. Antes de la pandemia éramos 177. Se esta en proceso de contrataciones por las plazas faltantes.
¿Cuál es el índice de rotación?	X		En el último año ha sido del 19%. Siendo el área de Ventas el más afectado por mal desempeño en un 8%, actualmente se tiene detenido el proceso de contratación de 6 vendedores a solicitud de la Gerencia General, hasta que se reduzcan las quejas de los clientes y se mejore el desempeño del área.
¿La Organización cuenta con un organigrama?	X		
¿Cuál es la edad promedio de los empleados?	X		En un rango de 18 a 54 años
¿La organización define un presupuesto anual para capacitar a sus empleados?	X		Si de un 5 a 8%, con relación a sus ingresos el cual es verificado por Finanzas y Gerencia General.
¿En el último año se ha realizado proceso de inducción general y específico al puesto?		X	Lamentablemente por la alta rotación y el problema con la pandemia no se ha realizado en el último año. Traslado a los jefes de área.
¿Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación?		X	Las capacitaciones son realizadas a solicitud de los Jefes o Gerentes del área según su criterio y son ellos quienes definen que empleados participaran.
¿Se cuenta con un plan anual de capacitación?		X	Las capacitaciones son realizadas a solicitud de los Jefes o Gerentes del área según su criterio y son ellos quienes definen que empleados participaran.
¿Qué método se ha utilizado para capacitar a los empleados?	X		Presencial, fuera del área de trabajo. Las últimas se realizaron en el INTECAP, sin embargo estas son aprovechadas por los empleados que viven en la ciudad capital por cuestiones de viáticos, sin embargo, en algunos casos por reuniones con clientes no se asiste.
¿Existe un proceso de evaluación de desempeño?	X		Se realiza anualmente y esta a cargo de cada jefe inmediato.
¿Puede proporcionarme los resultados de la evaluación del desempeño del área de ventas en el último año?	X		VER RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
¿Existen indicadores o metas definidas para medir los objetivos estratégicos de la organización?	X		Se tienen definidas metas mensuales, trimestrales y anuales. También se tienen definidos KPI's relativos a servicio al cliente, ya que trabajamos bajo el principio de calidad total.
¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos definidos?	X		De RRHH, contables, financieras y operativas.

Fuente: elaboración propia con apoyo del documento "Desarrollo del capital humano en las organizaciones". Mayo 2021.

5. Cuestionario para determinar las necesidades de capacitación de ejecutivos de ventas y supervisores

Para conocer la importancia de la capacitación dentro de tan prestigiosa empresa y como parte del Trabajo Profesional de Graduación siendo el tema “Diagnóstico de necesidades de capacitación para el departamento de ventas de la empresa distribuidora de vinos y licores y plan de capacitación”. Por lo anterior, agradecería su colaboración y disponibilidad de tiempo para responder la siguiente guía de preguntas.

Instrucciones: a continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas al cumplimiento de objetivos, metas o estrategias para identificar las necesidades de capacitación relativas a su área de trabajo. Marque con una “X” en los espacios que corresponda y complementé describiendo la información requerida.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre: _____

Departamento: _____

Áreas: _____

Género (Sexo): Femenino Masculino

Nivel académico: Universitario Diversificado

Otros (especifique): _____

Título obtenido: _____

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la organización:

1 a 3 meses

6 a 12 meses

2 años

Más de 2 años (indique el tiempo) _____

2. ANÁLISIS DE TAREAS

a. ¿Al momento de ingresar a la organización recibió un plan de inducción, para conocimiento general y específico de sus tareas o funciones?

General Específica Ambas Ninguna

b. ¿Cuándo ingreso a la organización contaba con los conocimientos o experiencia para el puesto que desempeña?

SI NO

c. ¿Le han indicado la forma de cómo realizar cada tarea que tiene a su cargo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

d. ¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias personales y profesionales?

- Siempre
- Frecuentemente
- Pocas veces
- Nunca

e. ¿Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?

SI NO

¿Por qué? _____

f. ¿Considera que necesita capacitación para realizar sus actividades laborales?

NO: ¿Por qué? _____

SI: ¿En qué tareas tiene dificultades?

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

g. ¿Considera que la organización evalúa si los colaboradores tienen necesidades de capacitación para desempeñar sus funciones?

SI NO

h. ¿Cómo mide la organización el nivel de conocimientos o desempeño de sus funciones?

- Evaluación de desempeño
 Observación
 KPI's / Metas
 Otros

i. ¿Los conocimientos adquiridos los aplica en su puesto de trabajo?

SI NO

j. ¿Existe buena comunicación y coordinación con otros departamentos que intervienen en sus labores?

SI NO

NO: ¿Con qué áreas se tienen inconveniente y por qué? _____

k. ¿Se siente identificado con su trabajo y con la organización?

SI NO

NO: ¿por qué? _____

4. COMPETENCIAS LABORALES

a. ¿Qué competencias laborales posee como colaborador?

- Básicas**
 (se refiere a la habilidad de comunicarse, realizar cálculos, socializar y cultura)
- Técnicas**
 (se refiere al dominio de experto de las tareas y contenidos en su ámbito laboral)
- Transversales**
 (se refiere a aquellas para resolver de forma eficaz problemas, en cualquier ámbito, sea este personal, social, académico y laboral)

- b. ¿Qué habilidades desarrolla en su puesto de trabajo? (puede seleccionar más de una opción).

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Liderazgo | <input type="checkbox"/> | Creatividad |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> | Manejo de problemas |
| <input type="checkbox"/> | Comunicación (verbal y escrita) | <input type="checkbox"/> | Organización |
| <input type="checkbox"/> | Iniciativa | <input type="checkbox"/> | Numérica y matemática |
| <input type="checkbox"/> | Dinamismo | <input type="checkbox"/> | Compromiso |
| <input type="checkbox"/> | Flexibilidad | <input type="checkbox"/> | Negociación |
| <input type="checkbox"/> | Formación continua | <input type="checkbox"/> | Análisis |
| <input type="checkbox"/> | Orientación al cliente | | |

- c. ¿Según su criterio que actitudes considera necesarias para realizar sus actividades laborales?

- Buena comunicación (verbal y escrita)
- Amabilidad
- Asertividad
- Proactividad
- Ejecución
- ¿Otras? _____

5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- a. ¿Considera importante recibir capacitación constante para el puesto que desempeña?

SI NO

¿por qué? _____

- b. ¿Ha recibido alguna capacitación/cursos por parte de la organización?

SI NO

¿cuál? _____

c. ¿De los cursos recibidos, alguno fue específico a las funciones/tareas que desempeña?

SI NO

Especifique _____

d. ¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación?

- 6 meses
- 1 año
- más de 1 año
- Nunca

e. ¿Cuáles considera serían los beneficios de recibir capacitación?

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

f. ¿Considera que al recibir capacitación mejoraría su desempeño?

SI NO

¿por qué? _____

g. ¿Le gustaría que existiera un plan de capacitación en donde usted pueda participar?

SI NO

h. ¿Con qué frecuencia evalúan el nivel de desempeño en su puesto de trabajo?

Trimestral Semestral Anual No se realiza

6. Guía de cuestionario, para determinar los conocimientos que necesitan los ejecutivos de ventas

Este formato presenta un resumen, de las respuestas obtenidas por medio del cuestionario trasladado a los ejecutivos de ventas y con ello identificar los conocimientos, habilidades, competencias en que se necesita mejorar.

➤ Análisis de tarea

PREGUNTA	SI	%	NO	%
1. ¿Al momento de ingresar a la organización recibió inducción, para conocimiento general de la organización y específico de sus tareas o funciones?	24	77%	7	23%
2. ¿Cuándo ingreso a la organización contaba con los conocimientos o experiencia para el puesto que desempeña?	19	61%	12	39%
3. ¿Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?	28	90%	3	10%
4. ¿Considera que necesita capacitación para realizar sus actividades laborales?	17	55%	14	45%

5. ¿En qué tareas/actividades/temas/competencias tiene dificultades?	Según guía/cuestionario		Según Ev. Desempeño	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Productos y servicios que vende	17	55%	15	48%
Atención necesidades de los clientes/Servicio al cliente	-	0%	13	42%
Políticas y procedimientos internos	17	55%	17	55%
Negociación	7	23%	13	42%
Planificación	-	0%	-	0%
Organización	-	0%	-	0%
Trabajo en equipo	-	0%	-	0%
Ventas	12	39%	15	48%
Liderazgo	-	0%	-	0%
Comunicación	10	32%	13	42%

	Siempre	%	Frecuente	%	Pocas veces	%	Ninguna	%
	6. ¿Le han indicado la forma de cómo realizar cada tarea que tiene a su cargo?	16	52%	9	29%	6		0
7. ¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias personales y profesionales?	11	35%	8	26%	12		0	0

➤ Análisis organizacional

PREGUNTA	SI	%	NO	%
8. ¿Considera que la organización evalúa si los colaboradores tienen necesidades de capacitación para desempeñar sus funciones?	3	10%	28	90%
9. ¿Los conocimientos adquiridos los aplica en su puesto de trabajo?	27	87%	4	13%
10. ¿Existe buena comunicación y coordinación con otros departamentos que intervienen en sus labores?	7	23%	24	77%
11. ¿Se siente identificado con su trabajo y con la organización?	24	77%	7	23%

12. ¿Cómo mide la organización el nivel de conocimientos o desempeño de sus funciones?		
Descripción	Cantidad	%
Evaluación de desempeño	24	77%
Observación	-	0%
KPI's	7	23%
Otros	-	0%

➤ Análisis de la persona

PREGUNTAS	BÁSICAS	TÉCNICAS	TRANSVERSALES
13. ¿Qué competencias laborales posee como colaborador?	0	2	10
14. ¿Qué habilidades desarrolla en su puesto de trabajo?	Cantidad	%	
Liderazgo	5	3%	
Trabajo en equipo	12	7%	
Comunicación (verbal y escrita)	10	5%	
Iniciativa	16	9%	
Dinamismo	17	9%	
Flexibilidad	24	13%	
Formación continua	0	0%	
Orientación al cliente	15	8%	
Creatividad	5	3%	
Manejo de problemas	12	7%	
Organización	14	8%	
Númérica y matemática	16	9%	
Compromiso	13	7%	
Negociación	18	10%	
Análisis	6	3%	
15. ¿Según su criterio que actitudes considera necesarias para realizar sus actividades laborales?	Cantidad	%	
Buena comunicación (verbal y escrita)	28	90%	
Amabilidad	26	84%	
Asertividad	18	58%	
Proactividad	19	61%	
Ejecución	12	39%	
¿Otras?	0	0%	

➤ Análisis de la capacitación

PREGUNTA	SI	%	NO	%
16. ¿Considera importante recibir capacitación constante para el puesto que desempeña?	26	84%	5	16%
17. ¿Ha recibido alguna capacitación/cursos por parte de la organización?	29	94%	2	6%
18. ¿De los cursos recibidos, alguno fue específico a las funciones/tareas que desempeña?	19	61%	12	39%
19. ¿Considera que al recibir capacitación mejoraría su desempeño?	31	100%	0	0%
20. ¿Le gustaría que existiera un programa de capacitación en donde usted pueda participar?	26	84%	5	16%

Pregunta	Cantidad	%
21. ¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación?		
6 meses	0	0%
1 año	10	32%
más de 1 año	19	61%
nunca	2	7%

Pregunta	Cantidad	%
22. ¿Cuáles considera serían los beneficios de recibir capacitación?		
Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.	28	90%
Eleva la moral de la fuerza de trabajo.	17	55%
Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.	15	48%
Mejora la relación jefes-subordinados.	14	45%
Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.	26	84%

Pregunta	Cantidad	%
23. ¿Con qué frecuencia evalúan el nivel de desempeño en su puesto de trabajo?		
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	24	77%
Nunca	7	23%

Fuente: elaboración propia, Julio 2021

7. Guía de cuestionario, para determinar los conocimientos que necesitan los supervisores de ventas

Este formato presenta un resumen, de las respuestas obtenidas por medio del cuestionario trasladado a los supervisores de ventas y con ello identificar los conocimientos, habilidades, competencias en que se necesita mejorar.

➤ Análisis de tarea

PREGUNTA	SI	%	NO	%
1. ¿Al momento de ingresar a la organización recibió inducción, para conocimiento general de la organización y específico de sus tareas o funciones?	3	100%	0	0%
2. ¿Cuándo ingreso a la organización contaba con los conocimientos o experiencia para el puesto que desempeña?	3	100%	0	0%
3. ¿Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?	3	100%	0	0%
4. ¿Considera que necesita capacitación para realizar sus actividades laborales?	2	67%	1	33%
5. ¿En qué tareas/actividades/temas/competencias tiene dificultades?	Según guía/cuestionario		Según Ev. Desempeño	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Productos y servicios que vende	0	0%	0	0%
Atención necesidades de los clientes/Servicio al cliente	0	0%	0	0%
Políticas y procedimientos internos	0	0%	0	0%
Negociación	0	0%	0	0%
Planificación	1	33%	2	67%
Organización	1	33%	2	67%
Trabajo en equipo	2	67%	2	67%
Ventas	0	0%	0	0%
Liderazgo	0	0%	3	100%
Comunicación	1	33%	2	67%

	Siempre	%	Frecuente	%	Pocas veces	%	Ninguna	%
6. ¿Le han indicado la forma de cómo realizar cada tarea que tiene a su cargo?	3	100%	0	0%	0	0%	0	0
7. ¿Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias personales y profesionales?	1	33%	2	67%	0	0%	0	0

➤ Análisis organizacional

PREGUNTA	SI	%	NO	%
8. ¿Considera que la organización evalúa si los colaboradores tienen necesidades de capacitación para desempeñar sus funciones?	0	0%	3	100%
9. ¿Los conocimientos adquiridos los aplica en su puesto de trabajo?	3	100%	0	0%
10. ¿Existe buena comunicación y coordinación con otros departamentos que intervienen en sus labores?	1	33%	2	67%
11. ¿Se siente identificado con su trabajo y con la organización?	3	100%	0	0%
12. ¿Cómo mide la organización el nivel de conocimientos o desempeño de sus funciones?				
Descripción	Cantidad	%		
Evaluación de desempeño	3	100%		
Observación	-	0%		
KPI's	-	0%		
Otros	-	0%		

➤ Análisis de la persona

PREGUNTAS	BÁSICAS	TÉCNICAS	TRANSVERSALES
13. ¿Qué competencias laborales posee como colaborador?	0	0	3
14. ¿Qué habilidades desarrolla en su puesto de trabajo?	Cantidad	%	
Liderazgo	3	3%	
Trabajo en equipo	3	7%	
Comunicación (verbal y escrita)	3	5%	
Iniciativa	3	9%	
Dinamismo	3	9%	
Flexibilidad	3	13%	
Formación continua	1	0%	
Orientación al cliente	3	8%	
Creatividad	3	3%	
Manejo de problemas	3	7%	
Organización	3	8%	
Númérica y matemática	3	9%	
Compromiso	3	7%	
Negociación	3	10%	
Análisis	3	3%	
15. ¿Según su criterio que actitudes considera necesarias para realizar sus actividades laborales?	Cantidad	%	
Buena comunicación (verbal y escrita)	3	100%	
Amabilidad	3	100%	
Asertividad	3	100%	
Proactividad	3	100%	
Ejecución	3	100%	
¿Otras?	0	0%	

➤ Análisis de la capacitación

PREGUNTA	SI	%	NO	%
16. ¿Considera importante recibir capacitación constante para el puesto que desempeña?	3	100%	0	0%
17. ¿Ha recibido alguna capacitación curso por parte de la organización?	3	100%	0	0%
18. ¿De los cursos recibidos, alguno fue específico a las funciones/tareas que desempeña?	1	33%	2	67%
19. ¿Considera que al recibir capacitación mejoraría su desempeño?	3	100%	0	0%
20. ¿Le gustaría que existiera un programa de capacitación en donde usted pueda participar?	3	100%	0	0%

Pregunta	Cantidad	%
21. ¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación?		
6 meses	0	0%
1 año	1	33%
más de 1 año	2	67%
nunca	0	0%
22. ¿Cuáles considera serían los beneficios de recibir capacitación?	Cantidad	%
Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.	3	10%
Eleva la moral de la fuerza de trabajo.	2	6%
Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.	1	3%
Mejora la relación jefes-subordinados.	2	6%
Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.	3	10%
23. ¿Con qué frecuencia evalúan el nivel de desempeño en su puesto de trabajo?	Cantidad	%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	3	100%
Nunca	0	0%

Fuente: elaboración propia, Julio 2021

8. PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación e-learning para el área de ventas de una empresa dedicada a la distribución de vinos y licores ubicada en el municipio de Guatemala, en base al diagnóstico de necesidades de capacitación realizado.

De acuerdo, a los resultados obtenidos del análisis y diagnóstico de necesidades de capacitación efectuado, se identificó la necesidad de formar al personal para superar las deficiencias de conocimientos observados, para lo cual se propone una serie de cursos por el método e-learning.

8.1 Introducción

El proceso de capacitación tiene como objetivo fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados correspondientes al área de ventas de la empresa de distribución y venta de vinos y licores ubicada en el municipio de Guatemala, para que con la adquisición de estos conocimientos se traslade lo aprendido a sus tareas o funciones de trabajo en la búsqueda de reducir las brechas por bajo desempeño, quejas de clientes internos y externos, así como reducir el índice de rotación del área sujeto de estudio.

8.2 Participantes

El plan de capacitación e-learning, está dirigido a los supervisores y ejecutivos del departamento de ventas, en la siguiente segmentación:

- Botella cerrada
- Departamental
- Botella abierta

8.3 Responsables de la capacitación

De acuerdo a la metodología propuesta, el plan piloto se realizará por medio online bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Ventas y otras Gerencias que apoyen en la actualización de políticas y procedimientos; posteriormente el plan está elaborado para realizar la capacitación e-learning utilizando varias

plataformas virtuales, el seguimiento para la ejecución del plan así como de las fechas definidas es responsabilidad de la Gerencia de RRHH con apoyo de la Gerencia de Ventas y supervisores.

Conocimientos a adquirir por los participantes

- Estructura organizacional, políticas organizacionales, funciones y objetivos de su puesto de trabajo, así como los canales de comunicación institucionales.
- Productos y servicios de la organización.
- Políticas y procedimientos relacionados a su área de trabajo
- Gestión de equipos de trabajo
- Comunicación efectiva y estratégica
- Técnicas y estrategias para ventas efectivas
- Técnicas para el cierre de ventas
- Habilidades para ejercer un liderazgo estratégico efectivo

8.4 Objetivos del plan y contenido

8.4.1 Objetivo general

Formar a los vendedores que participarán en el plan de capacitación para mejorar su desempeño y habilidades de ventas, con ello alcanzar los objetivos de sus funciones o puesto de trabajo, reducir el índice de rotación de personal e índice de quejas de clientes (interno y externos).

8.4.2 Objetivos específicos

- Fortalecer el conocimiento de la organización, políticas y procedimientos, así como de los productos y servicios de esta.
- Elevar el nivel de rendimiento de los vendedores y, con ello incrementar la productividad y resultados de la organización.
- Mejorar la interacción entre empleados, para asegurar la calidad en el servicio.
- Capacitar al 100% de vendedores que se refiere el alcance de este plan.
- Propiciar la satisfacción de los participantes

- Identificar si lo aprendido en los cursos impartidos fueron aplicados en el desarrollo de sus funciones diarias, así garantizar el alcance de objetivos personales y organizacionales.

8.6 Selección del método de capacitación y sistema de implementación

El método a utilizar será la capacitación o desarrollo de los empleados fuera del trabajo e-learning, realizándose de forma programada y sistemática, permitiendo proporcionar al participante de los conocimientos y técnicas necesarios que le apoyen en el desarrollo de sus funciones, la utilización de esta metodología permitirá que el empleado pueda ajustar su horario, rutina y ubicación. La capacitación estará dirigida a ejecutivos de ventas y supervisores de ventas, se describe que será e-learning derivado a la utilización de plataformas virtuales amigables para cada curso permitiendo evaluar el aprendizaje por medio de desarrollo de casos y proyectos que deberán ir formando según cada fase o tema, asimismo, será online derivado a que existirá seguimiento semanal por cada supervisor de área realizando un foro para evaluar lo aprendido y compartir experiencias por medio de la plataforma *meet* de Google.

8.7 Duración de la capacitación

El plan de capacitación e-learning se realizará en dos fases: la implementación y evaluación de este. La fase de implementación se realizará primeramente por un plan piloto en donde participarán los empleados seleccionados de acuerdo al resultado del DNC, asistidos por la Gerencia de RRHH y otras gerencias de apoyo, realizándose del 03 al 06 de agosto 2021 por medio de plataforma Zoom en horarios de 08:30 a 12:30 hrs y de 14:00 a 18:00 hrs., el resto de capacitaciones serán impartidas en plataformas propias de los proveedores específicos a partir del 16 de agosto al 30 de septiembre 2021 en horarios convenientes (mañana/tarde) a los empleados, sin embargo esta capacitación tendrá un seguimiento semanal por parte de los jefes inmediatos para su ejecución y cumplimiento. Por último, se tendrá una última fase de capacitación la cual se realizará por el mismo método, sin embargo, en horarios específicos de 08:00 a 10:00 am., impartida por el INTECAP iniciando el 01 de octubre y finalizando el 20 de noviembre 2021.

La fase de evaluación se realizará en 4 fechas diferentes, iniciando con la evaluación diagnóstica el 03 de agosto 2021 y la última evaluación para verificar el logro de objetivos un mes después de haber concluido el 100% del plan de capacitación e-learning.

8.8 Cronograma de capacitación

Para proceder a implementar el plan de capacitación e-learning se ha elaborado un cronograma de actividades en donde se describen los cursos a impartirse, fechas, contenido, objetivos, participantes, persona que dará seguimiento para identificar avance de cursos y nivel de aprendizaje.

8.9 Implementación del plan de capacitación e-learning

La implementación del plan de capacitación por el método e-learning se realizará primeramente mediante reuniones con la gerencia de recursos humanos y gerencia de ventas para que conozcan y aprueben el contenido de los cursos y presupuesto, posteriormente se realizará reunión con todos los participantes para explicar el propósito del plan, los objetivos y beneficios de este, así como lo que se espera de cada participante.

Tabla 1

Implementación del plan de capacitación para el departamento de ventas de una empresa que distribuye vinos y licores, ubicada en el municipio de Guatemala:

No.	Actividad	Temas a tratar	Fecha
1	Presentación de plan de capacitación e-learning a Gerencia de RRHH y Gerencia de Ventas	Presentación del plan de capacitación por medio de reunión virtual, en donde se comentarán los objetivos, métodos y evaluación de resultados.	26/07/2021
2	Entrega de plan de capacitación basado en el método de desarrollo fuera de trabajo e-learning	Entrega de plan de capacitación por medios virtuales a la Gerencia de RRHH y Gerencia de Ventas.	30/07/2021
3	Presentación del plan de capacitación a todos los participantes.	Reunión virtual, en donde se presentará el plan de capacitación, explicando objetivos, metas, método, funcionamiento y evaluación.	02/08/2021
4	Inicio de capacitación	Inicio de capacitación	03/08/2021

Fuente: elaboración propia, Julio 2021.

8.11 Contenido

Acción de capacitación	Dirigido a	Objetivo	Duración	Facilitador		Precio por evento (Q)	Cantidad de participantes	Numero de grupos	Precio total	Precio por empleado	Metodología	Proveedor sugerido / Responsable de capacitar
				Interno	Externo							
Re-inducción	Ejecutivos de Ventas	General: Orientar al empleado sobre las funciones que desempeñará, objetivos y estructura de la organización. Específicos: a) Ayudar a los nuevos empleados, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo. b) Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, su políticas y su personal. c) Fomentar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.	8 hrs	X		-	7	1	-	-	e-Learning (sincrónico)	RRHH
Curso de productos y servicios	Ejecutivos de Ventas	General: Dominar la gama de productos y servicios de la empresa. Específicos: a) Orientar al cliente de acuerdo a sus necesidades. b) Incrementar la productividad y la calidad en el trabajo c) Incrementar su satisfacción en el puesto	18 hrs	X		-	17	1	-	-	e-Learning (sincrónico)	RRHH / Gerente de Ventas / Supervisores / Mercadeo
Curso de políticas y procedimientos	Ejecutivos de Ventas	General: Adoptar las políticas y procedimientos de la empresa. a) Resolver problemas concretos del día a día b) Facilita la toma de decisiones c) Realizar su trabajo de forma más eficiente.	18 hrs	X		-	17	1	-	-	e-Learning (sincrónico)	RRHH / Gerente de Ventas / Créditos y Cobros / Finanzas
Curso de Gestión de equipos de alto desempeño	Supervisor de Ventas	Promover y gestionar grupos de trabajo preparados para alcanzar la excelencia en los diferentes ámbitos y departamentos de la actividad de una empresa.	50 hrs		X	1,473.00	2	1	2,946.00	1,473.00	e-Learning (sincrónico)	Iniciativas empresariales
Curso de comunicación estratégica	Ejecutivos de Ventas	Que el participante adquiera capacidades para fundamentar sus bases conceptuales de la comunicación, caracterizar su perfil personal de comunicador efectivo y desarrollar una comunicación estratégica en la organización de acuerdo con técnicas y protocolos.	58 hrs		X	155.00	13	1	2,015.00	155.00	e-Learning (asincrónico)	Eдутin Academy
Curso de solución de conflictos	Ejecutivos de Ventas	Que el participante adquiera las capacidades para fundamentar su conceptualización relacionada y desarrollar capacidades personales para solucionar eficazmente conflictos organizacionales, laborales y sociales, aplicando estrategias, tácticas y técnicas apropiadas.	80 hrs		X	200.00	13	1	2,600.00	200.00	e-Learning (sincrónico)	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
Curso de atención al cliente	Ejecutivos de Ventas	Que el empleado conozca, comprenda y aplique los fundamentos teóricos y pragmáticos de la atención y el servicio efectivo hacia los clientes, con el fin de brindar a los mismos, la atención oportuna que permita entender y abordar sus consultas, reclamos, pedidos, venderle un producto o entregarle el mismo.	36 hrs		X	155.00	13	1	2,015.00	155.00	e-Learning (asincrónico)	Eдутin Academy
Curso de ventas	Ejecutivos de Ventas	Que el participante conozca, comprenda y aplique los conocimientos, las técnicas y las estrategias de ventas efectivas aplicables a cada situación personal de venta con el fin de desarrollar una serie de competencias comerciales, que permitan asegurar las metas de cualquier negocio.	82 hrs		X	155.00	12	1	1,860.00	155.00	e-Learning (asincrónico)	Eдутin Academy
Curso taller técnicas de negociación	Ejecutivos de Ventas	Que el participante conozca las técnicas que le permitan el cierre de ventas.	10 hrs		X	110.00	13	1	1,430.00	110.00	e-Learning (asincrónico)	Crehana
Curso Liderazgo estratégico	Supervisor de Ventas	Que el participante adquiera las capacidades para establecer el autoconcepto, desarrollar habilidades y ejercer un liderazgo estratégico efectivo en situaciones diversas y demandantes en su organización, con base en las diferentes teorías y enfoques.	80 hrs		X	200.00	3	1	600.00	200.00	e-Learning (sincrónico)	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
TOTALES			440 hrs			2,448.00			13,466.00	2,448.00		

Fuente: elaboración propia, Julio 2021.

8.12 Cursos a implementar para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias

No.	Necesidad identificada	Actividades FC	Descripción	Público objetivo	Tipo / Estrategia de FC (2)	Prioridad	Nivel de aprendizaje	Resultado esperado del proceso	Cuantificar resultado esperado
1	Integrar al empleado y fortalecer los conocimientos de la organización.	Re-inducción	Re-Inducción	Ejecutivos de Ventas	IN	I	Básico	Reducir errores y clarificar expectativas del empleado	Mejora de su desempeño
2	Fortalecer los conocimientos en productos y servicios de la organización	Capacitación en productos y servicios	Curso de productos y servicios	Ejecutivos de Ventas	C	I	Avanzado	Reducir errores en la venta de productos y servicios	Mejora de su desempeño
3	Fortalecer los conocimientos en políticas y procedimientos internos	Capacitación en políticas y procedimientos	Curso de políticas y procedimientos	Ejecutivos de Ventas	C	I	Medio	Reducir errores e índices de quejas con clientes internos y externos	Mejora de su desempeño
4	Gestión de equipo de trabajo	Capacitación	Gestión de equipos de alto desempeño	Supervisor de Ventas	C	I	Avanzado	Reducir el ciclo de venta	Mejora de su desempeño
5	Comunicación escrita y verbal	Capacitación	Curso de comunicación estratégica	Ejecutivos de Ventas	C	I	Medio	Mejorar la comunicación y relación en sus actividades	Mejora de su desempeño
6	Manejo de conflictos	Capacitación	Curso de solución de conflictos	Ejecutivos de Ventas	C	III	Medio	Reducir los tiempos de atención	Mejora de su desempeño
7	Orientación al cliente	Capacitación	Curso de atención al cliente	Ejecutivos de Ventas	C	I	Medio	Reducir los reclamos de clientes internos y externos	Mejora de su desempeño
8	Ventas	Capacitación	Curso de ventas	Ejecutivos de Ventas	C	I	Medio	Reducir los reclamos de clientes internos y externos	Mejora de su desempeño
9	Negociación	Capacitación	Curso taller de técnicas de negociación	Ejecutivos de Ventas	C	I	Medio	Reducir el ciclo de venta	Mejora de su desempeño
10	Liderazgo	Capacitación	Curso Liderazgo estratégico	Supervisor de Ventas	C	II	Medio	Logro del alcance de metas	Mejora de su desempeño

Fuente: elaboración propia, Julio 2021

8.13 Método de aprendizaje y recursos didácticos

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados del presente trabajo profesional de graduación, se utilizará el proceso de capacitación y desarrollo propuesto por Mondy (2010), así como lo refiere Pinto (2008) y Alles (2015), en el siguiente orden: elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación, definición de objetivos, métodos y sistemas de implementación, implementación y evaluación del programa de capacitación.

Por consiguiente, el desarrollo del plan de capacitación se realizará utilizando el método e-learning de forma organizadas y sistemática para contribuir a la solución de los problemas identificados.

8.14 Recursos didácticos

- Los materiales de las primeras tres capacitaciones se enviaron por correo electrónico de la empresa, conteniendo únicamente las actuales promociones.
- Se habilitó un acceso virtual (link) institucional, para la consulta de políticas y procedimientos, estando a disposición únicamente al ingresar a la red la organización.
- Se utilizará presentaciones en PowerPoint para la presentación de temas en cada una de las capacitaciones.

8.15 Evaluación

El proceso para medir los resultados del plan de capacitación se realiza por medio del método de Kirkpatrick, con el fin de identificar si se están cumpliendo con los objetivos planteados y las necesidades identificadas.

Tabla 2

Indicadores de evaluación

Criterio	Indicador	Porcentaje (%)
Reacción	¿Consiguió las metas de aprendizaje con este programa? ¿Qué sugiere para mejorar este programa? ¿Considera que la organización debe mantener el programa? Opinión sobre: materiales, dinámica del curso, entregables y <i>feedback</i> .	10%
Aprendizaje	Evaluación de salida: dominio de contenido antes y después del curso.	40%
Comportamiento	Evaluación de los niveles de desempeño. Es decir, la aplicación efectiva de lo aprendido (competencias o habilidades) según perfil de puesto.	10%
Resultados	Lograr los resultados proyectados: Mejorar/Incrementar la productividad Reducir índice de quejas de clientes (interno/externo) Mejorar el desempeño	40%
Total		100%

Fuente: elaboración propia con el apoyo del documento "Programa de capacitación de la gestión comercial". Julio 2021.

Los instrumentos a utilizar para la evaluación de las capacitaciones son los siguientes:

9. Encuesta de evaluación de satisfacción

Nombre del curso: _____

Fecha: _____

Nombre del Instructor: _____

Instrucciones: Anote un número del 1 al 5 que usted considere es el más adecuado para calificar cada uno de los puntos.

Considerando la calificación más baja 1 y la más alta 5.

A) EL INSTRUCTOR

1. Inició puntualmente _____
2. Fue comprensible la explicación del tema _____
3. Demostró conocimiento _____
4. Logró el interés del grupo _____
5. Tuvo disposición para aclaraciones/dudas _____

B) EL TEMA

1. Cumplió con los objetivos _____
2. Cumplió sus expectativas y necesidades _____
3. Le pareció adecuado el contenido _____
4. Es de aplicación a su puesto de trabajo _____
5. Le ayudará a mejorar su desempeño laboral _____

C) EL MATERIAL DIDÁCTICO

1. Cumplió con su objetivo _____
2. Tuvo una presentación adecuada _____

Recomendaciones para mejorar el curso:

Fuente: elaboración propia, con apoyo del documento: "Guía del modelo de evaluación de la formación continuada en el CHJ". Octubre 2020.

➤ **Resultados evaluación de satisfacción – políticas y procedimientos**

CRITERIOS [0 (muy mal) a 10 (muy bien)]	PUNTUACIÓN																	TOTAL	PROMEDIO	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
A) EXPECTATIVAS																				
1. Se han cubierto las expectativas que tenía del curso	7	8	8	7	8	8	7	7	7	7	8	8	7	7	8	8	8	128		
2. Considero los objetivos logrados en un	8	9	9	9	8	8	8	7	7	8	9	9	8	7	8	9	9	140		
3. A modo general, mi grado de satisfacción con el curso es	8	7	8	8	7	9	8	9	7	8	9	8	7	9	7	8	8	135		
B) ORGANIZACIÓN																				
4. La organización (horarios, materiales enviados, invitación) ha resultado satisfactoria	8	7	8	7	8	8	7	8	7	9	8	8	8	8	7	8	8	132		
5. La actividad se realizó de forma puntual	10	10	9	9	10	10	10	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	159		
C) METODOLOGÍA																				
8. El medio por el cual se realizó la capacitación fue el adecuado	8	8	8	9	8	8	10	9	9	10	9	10	7	9	8	8	8	146		
9. Los ejemplos, ejercicios y casos presentados han sido apropiados	9	10	9	9	9	8	8	8	8	9		9	9	9	9	9	9	141		
D) APLICABILIDAD																				
10. Los temas tratados han sido interesantes	8	9	7	8	9	9	9	8	8	8	9	7	8	8	9	9	8	141		
11. El grado de aprendizaje conseguido ha sido alto	8	8	8	9	8	8	9	8	8	9	9	9	8	9	9	7	7	141		
12. La capacitación le ayudará a mejorar su desempeño de laboral	9	10	9	8	9	10	9	9	8	8	8	9	9	8	8	8	8	147		
Valoración del curso	83	86	83	83	84	86	85	82	78	85	79	86	80	83	82	83	82	1410		

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

10. Encuesta para evaluación de conocimientos previos y aprendizaje

Capacitación - Inducción

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa?				
2	¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa?				
3	¿Tiene conocimiento de los valores de la empresa?				
4	¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?				
5	¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa?				
6	¿Conoce el código de ética de la empresa?				
7	¿Conoce el objetivo del código de ética de la empresa?				
8	¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?				
9	¿Tiene conocimiento de las funciones principales de su puesto de trabajo?				
10	¿Tiene conocimiento como se miden los resultados de su desempeño?				
SUMATORIA					
PORCENTAJE					

Fuente: elaboración propia con apoyo del documento "Desarrollo del capital humano en las organizaciones". Julio 2021.

➤ Resultados de conocimientos previos a la capacitación

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa?			2	5
2	¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa?			2	5
3	¿Tiene conocimiento de los valores de la empresa?			5	2
4	¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?			4	3
5	¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa?		3	4	
6	¿Conoce el código de ética de la empresa?				7
7	¿Tiene conocimiento de los canales de comunicación oficiales de la empresa?				7
8	¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?				7
9	¿Tiene conocimiento de las funciones principales de su puesto de trabajo?			5	2
10	¿Tiene conocimiento como se miden los resultados de su desempeño?		3	2	2
SUMATORIA		0	6	24	40
PORCENTAJE		0%	9%	34%	57%

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

➤ Resultados de conocimientos posterior a la capacitación

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Tiene conocimiento de la misión de la empresa?	7			
2	¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa?	7			
3	¿Tiene conocimiento de los valores de la empresa?	7			
4	¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?	5	2		
5	¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa?	7			
6	¿Conoce el código de ética de la empresa?	2	5		
7	¿Tiene conocimiento de los canales de comunicación oficiales de la empresa?	5	2		
8	¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?	5	2		
9	¿Tiene conocimiento de las funciones principales de su puesto de trabajo?	4	3		
10	¿Tiene conocimiento como se miden los resultados de su desempeño?	0	7		
SUMATORIA		49	21	0	0
PORCENTAJE		70%	30%	0%	0%

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

11. Encuesta para evaluar conocimientos previos – productos y servicios

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Tiene conocimiento de las principales líneas de producto que ofrece la empresa (portafolio de productos y servicios)?				
2	¿Conoce los tipos de productos que comercializa y/o distribuye la organización?				
3	¿Tiene conocimiento del mercado objetivo que cubre cada segmento del departamento de ventas?				
4	¿Conoce el origen (región) de los vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?				
5	¿Conoce los tipos de vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?				
6	¿Tiene conocimiento del tiempo de añejamiento con el que cuentan los vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?				
7	¿Tiene conocimiento de las fases para evaluar un vino?				
8	¿Tiene conocimiento de qué otros productos comercializa la empresa (que no son licores)?				
9	¿Tiene conocimiento de los tipos de producción de cerveza que comercializa y/o distribuye la empresa?				
10	¿Conoce el origen (región) de la cerveza que comercializa y/o distribuye la empresa, así como los estilos de cerveza?				
11	¿Tiene conocimiento de cómo evaluar una cerveza?				
12	¿Conoce el origen y añejamiento de los licores que comercializa y/o distribuye la empresa?				
13	¿Tiene conocimiento de cómo identificar si un licor está adulterado?				
14	¿Tiene conocimiento de lo que sucede cuando el licor se vence?				
15	¿Tiene conocimiento del tiempo promedio de vida de una botella de licor abierta?				
SUMATORIA					
PORCENTAJE					

Fuente: elaboración propia con apoyo del documento “Desarrollo del capital humano en las organizaciones”. Julio 2021.

➤ **Resultados de conocimientos previos a la capacitación**

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Tiene conocimiento de las principales líneas de producto que ofrece la empresa (portafolio de productos y servicios)?	0	7	10	0
2	¿Conoce los tipos de productos que comercializa y/o distribuye la organización?	0	10	7	0
3	¿Tiene conocimiento del mercado objetivo que cubre cada segmento del departamento de ventas?	0	12	5	0
4	¿Conoce el origen (región) de los vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?	0	6	8	3
5	¿Conoce los tipos de vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?	0	7	10	0
6	¿Tiene conocimiento del tiempo de añejamiento con el que cuentan los vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?	0	5	8	4
7	¿Tiene conocimiento de las fases para evaluar un vino?	0	3	7	7
8	¿Tiene conocimiento de qué otros productos comercializa la empresa (que no son licores)?	0	12	5	0
9	¿Tiene conocimiento de los tipos de producción de cerveza que comercializa y/o distribuye la empresa?	0	9	8	0
10	¿Conoce el origen (región) de la cerveza que comercializa y/o distribuye la empresa, así como los estilos de cerveza?	0	8	5	4
11	¿Tiene conocimiento de cómo evaluar una cerveza?	0	3	7	7
12	¿Conoce el origen y añejamiento de los licores que comercializa y/o distribuye la empresa?	0	3	7	7
13	¿Tiene conocimiento de cómo identificar si un licor esta adulterado?	0	7	5	5
14	¿Tiene conocimiento de lo que sucede cuándo el licor se vence?	0	4	7	6
15	¿Tiene conocimiento del tiempo promedio de vida de una botella de licor abierta?	0	4	11	2
SUMATORIA		0	100	110	45
PORCENTAJE		0%	39%	43%	18%

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

➤ **Resultados de conocimientos posterior a la capacitación**

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
1	¿Tiene conocimiento de las principales líneas de producto que ofrece la empresa (portafolio de productos y servicios)?	17	0	0	0
2	¿Conoce los tipos de productos que comercializa y/o distribuye la organización?	17	0	0	0
3	¿Tiene conocimiento del mercado objetivo que cubre cada segmento del departamento de ventas?	17	0	0	0
4	¿Conoce el origen (región) de los vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?	4	12	1	0
5	¿Conoce los tipos de vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?	9	7	1	0
6	¿Tiene conocimiento del tiempo de añejamiento con el que cuentan los vinos que comercializa y/o distribuye la empresa?	2	14	1	0
7	¿Tiene conocimiento de las fases para evaluar un vino?	5	10	2	0
8	¿Tiene conocimiento de qué otros productos comercializa la empresa (que no son licores)?	17	0	0	0
9	¿Tiene conocimiento de los tipos de producción de cerveza que comercializa y/o distribuye la empresa?	5	12	0	0
10	¿Conoce el origen (región) de la cerveza que comercializa y/o distribuye la empresa, así como los estilos de cerveza?	7	10	0	0
11	¿Tiene conocimiento de cómo evaluar una cerveza?	5	12	1	0
12	¿Conoce el origen y añejamiento de los licores que comercializa y/o distribuye la empresa?	7	10	0	0
13	¿Tiene conocimiento de cómo identificar si un licor está adulterado?	10	7	0	0
14	¿Tiene conocimiento de lo que sucede cuando el licor se vence?	10	7	0	0
15	¿Tiene conocimiento del tiempo promedio de vida de una botella de licor abierta?	9	8	0	0
SUMATORIA		141	109	6	0
PORCENTAJE		55%	43%	2%	0%

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

12. Cuestionario para evaluación de capacitación de políticas y procedimientos Internos

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RRHH					
1	¿Tiene conocimiento de lo que no puede realizar dentro de la empresa (relativo a: beber, fumar, comer, pareja, grupos u otros)?				
2	¿Tiene conocimiento de los beneficios adicionales que la empresa provee a sus empleados?				
3	¿Tiene conocimiento de la frecuencia del proceso de evaluación de desempeño?				
4	¿Tiene conocimiento que su evaluación de desempeño influirá cualquier incremento salarial?				
5	¿Tiene conocimiento del proceso, requisitos y deducciones por la pérdida de equipo asignado para realizar su trabajo?				
SUMATORIA					
PORCENTAJE					
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS					
1	¿Tiene conocimientos de las fechas límite para presentar cierre de ventas diarias, semanales y mensuales?				
2	¿Tiene conocimiento de las promociones, descuentos o bonos autorizados para aplicar a las compras de clientes?				
3	¿Tiene conocimiento de las metas y objetivos que se deben cumplir en su unidad de trabajo?				
4	¿Tiene conocimiento sobre el proceso de cambios o devoluciones?				
5	¿Tiene conocimiento sobre el procedimiento a seguir por cualquier robo, extravío o daño del producto?				
SUMATORIA					
PORCENTAJE					
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE FINANZAS					
1	¿Tiene conocimiento de la frecuencia de los inventarios sorpresivos que realiza el área de finanzas?				
2	¿Tiene conocimiento del procedimiento a seguir para la anulación y reposición de una factura?				
3	¿Tiene conocimiento del procedimiento a seguir y requisitos a presentar para ventas al por mayor que requieren un % más alto de descuento?				
4	¿Tiene conocimiento de la política para la liquidación de viáticos?				
5	¿Tiene conocimiento de los requisitos que debe cumplir un cliente nuevo para la obtención de un crédito?				
6	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimiento a realizar para proporcionar crédito a un cliente antiguo o incrementar su límite de crédito?				
7	¿Tiene conocimiento de las formas y períodos de pago según tipo de cliente?				
8	¿Tiene conocimiento del procedimiento para desbloquear un pedido?				
9	¿Tiene conocimiento de la política de pronto pago para clientes morosos?				
10	¿Tiene conocimiento del tiempo límite para depositar lo recaudado en el proceso de cobro al cliente?				
SUMATORIA					
PORCENTAJE					

Fuente: elaboración propia con apoyo del documento "Desarrollo del capital humano en las organizaciones". Julio 2021.

➤ **Resultados de conocimientos previos a la capacitación**

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RRHH					
1	¿Tiene conocimiento de lo que no puede realizar dentro de la empresa (relativo a: beber, fumar, comer, pareja, grupos u otros)?	0	7	3	7
2	¿Tiene conocimiento de los beneficios adicionales que la empresa provee a sus empleados?	0	5	5	7
3	¿Tiene conocimiento de la frecuencia del proceso de evaluación de desempeño?	0	9	1	7
4	¿Tiene conocimiento que su evaluación de desempeño influirá cualquier incremento salarial?	0	3	5	9
5	¿Tiene conocimiento del proceso, requisitos y deducciones por la pérdida de equipo asignado para realizar su trabajo?	0	3	5	9
SUMATORIA		0	27	19	39
PORCENTAJE		0%	32%	22%	46%
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS					
6	¿Tiene conocimientos de las fechas límite para presentar cierre de ventas diarias, semanales y mensuales?	0	15	2	0
7	¿Tiene conocimiento de las promociones, descuentos o bonos autorizados para aplicar a las compras de clientes?	0	7	7	3
8	¿Tiene conocimiento de las metas y objetivos que se deben cumplir en su unidad de trabajo?	0	5	5	7
9	¿Tiene conocimiento sobre el proceso de cambios o devoluciones?	0	2	6	9
10	¿Tiene conocimiento sobre el procedimiento a seguir por cualquier robo, extravío o daño del producto?	0	4	3	10
SUMATORIA		0	33	23	29
PORCENTAJE		0%	39%	27%	34%
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE FINANZAS					
11	¿Tiene conocimiento de la frecuencia de los inventarios sorpresivos que realiza el área de finanzas?	0	4	6	7
12	¿Tiene conocimiento del procedimiento a seguir para la anulación y reposición de una factura?	0	5	5	7
13	¿Tiene conocimiento del procedimiento a seguir y requisitos a presentar para ventas al por mayor que requieren un % más alto de descuento?	0	3	7	7
14	¿Tiene conocimiento de la política para la liquidación de viáticos?	0	9	4	4
15	¿Tiene conocimiento de los requisitos que debe cumplir un cliente nuevo para la obtención de un crédito?	0	7	10	0
16	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimiento a realizar para proporcionar crédito a un cliente antiguo o incrementar su límite de crédito?	0	2	10	5
17	¿Tiene conocimiento de las formas y períodos de pago según tipo de cliente?	0	7	10	0
18	¿Tiene conocimiento del procedimiento para desbloquear un pedido?	0	4	6	7
19	¿Tiene conocimiento de la política de pronto pago para clientes morosos?	0	6	7	4
20	¿Tiene conocimiento del tiempo límite para depositar lo recaudado en el proceso de cobro al cliente?	0	13	4	0
SUMATORIA		0	60	69	41
PORCENTAJE		0%	35%	41%	24%

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

➤ **Resultados de conocimientos previos a la capacitación**

No.	Preguntas	Respuestas			
		Mucho	Medio	Poco	Nada
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RRHH					
1	¿Tiene conocimiento de lo que no puede realizar dentro de la empresa (relativo a: beber, fumar, comer, pareja, grupos u otros)?	17	0	0	0
2	¿Tiene conocimiento de los beneficios adicionales que la empresa provee a sus empleados?	17	0	0	0
3	¿Tiene conocimiento de la frecuencia del proceso de evaluación de desempeño?	17	0	0	0
4	¿Tiene conocimiento que su evaluación de desempeño influirá cualquier incremento salarial?	17	0	0	0
5	¿Tiene conocimiento del proceso, requisitos y deducciones por la pérdida de equipo asignado para realizar su trabajo?	17	0	0	0
SUMATORIA		85	0	0	0
PORCENTAJE		100%	0%	0%	0%
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE VENTAS					
6	¿Tiene conocimientos de las fechas límite para presentar cierre de ventas diarias, semanales y mensuales?	17	0	0	0
7	¿Tiene conocimiento de las promociones, descuentos o bonos autorizados para aplicar a las compras de clientes?	13	4	0	0
8	¿Tiene conocimiento de las metas y objetivos que se deben cumplir en su unidad de trabajo?	17	0	0	0
9	¿Tiene conocimiento sobre el proceso de cambios o devoluciones?	15	2	0	0
10	¿Tiene conocimiento sobre el procedimiento a seguir por cualquier robo, extravío o daño del producto?	15	2	0	0
SUMATORIA		77	8	0	0
PORCENTAJE		91%	9%	0%	0%
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE FINANZAS					
11	¿Tiene conocimiento de la frecuencia de los inventarios sorpresivos que realiza el área de finanzas?	17	0	0	0
12	¿Tiene conocimiento del procedimiento a seguir para la anulación y reposición de una factura?	10	5	2	0
13	¿Tiene conocimiento del procedimiento a seguir y requisitos a presentar para ventas al por mayor que requieren un % más alto de descuento?	12	5	0	0
14	¿Tiene conocimiento de la política para la liquidación de viáticos?	14	3	0	0
15	¿Tiene conocimiento de los requisitos que debe cumplir un cliente nuevo para la obtención de un crédito?	13	4	0	0
16	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimiento a realizar para proporcionar crédito a un cliente antiguo o incrementar su límite de crédito?	15	2	0	0
17	¿Tiene conocimiento de las formas y períodos de pago según tipo de cliente?	16	1	0	0
18	¿Tiene conocimiento del procedimiento para desbloquear un pedido?	13	4	0	0
19	¿Tiene conocimiento de la política de pronto pago para clientes morosos?	10	5	2	0
20	¿Tiene conocimiento del tiempo límite para depositar lo recaudado en el proceso de cobro al cliente?	17	0	0	0
SUMATORIA		137	29	4	0
PORCENTAJE		81%	17%	2%	0%

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

13. Cuestionario para evaluación de transferencia del conocimiento al puesto, según participante

Nombre			Área/Departamento
Curso	Fecha		

CRITERIOS [Por favor valoriza cada criterio de 0 (muy mal) a 10 (muy bien)]		Puntuación
Aplicación al puesto de trabajo	1. Hay contenidos de la actividad que no puedo poner en práctica en mi puesto de trabajo.	
	2. Aplico los conocimientos adquiridos con frecuencia	
	3. Ha solventado dudas o errores en el desempeño del puesto	
	4. He descubierto nuevas situaciones en las que puedo aplicar estos conocimientos.	
Desarrollo profesional	La realización de esta actividad me ha permitido:	
	5. Obtener mejores resultados en mi desempeño	
	6. Llevar a cabo nuevas tareas	
	7. Aumentar mi motivación en el trabajo	
	8. Tener más autonomía en el puesto de trabajo	

¿En qué situaciones aplicas estos nuevos conocimientos?

En caso negativo.... ¿A qué crees que es debido?

¡¡Gracias por tus comentarios y colaboración!!

Recuerda que nuestro objetivo es seguir ofreciendo un proceso de capacitación de calidad a través de la mejora continua.

Fuente: elaboración propia, con apoyo del documento: "Guía del modelo de evaluación de la formación continuada en el CHJ". Agosto 2021.

14. Cuestionario para evaluación de transferencia del conocimiento al puesto, según jefe inmediato

Nombre:		Área/Departamento
Curso:		Fecha:

¿Quién tomó la iniciativa para que asistiera al curso? (elija solamente una opción)							
Empleado		Gerente		Supervisor		Otro	

¿Cuáles fueron los principales motivos por los que se tomó la decisión de autorizar su asistencia al curso?			
Cambios en la organización		Adquisición de nuevas competencias profesionales	
Lo solicitó el empleado		Descubrir herramientas y técnicas útiles para el trabajo del área/unidad	
Promoción		Mejorar la eficiencia/eficacia de la actuación del empleado	
Otro (especificar)			

CRITERIOS [Por favor valoriza cada criterio de 0 (muy mal) a 10 (muy bien)]		
Aplicación al puesto de trabajo	1. Hay contenidos de la actividad que ha puesto en práctica en su puesto de trabajo.	
	2. Aplica los conocimientos adquiridos con frecuencia.	
	3. Ha solventado dudas o errores en el desempeño del puesto.	
	4. Ha descubierto nuevas situaciones en las que puede aplicar estos conocimientos.	
Desarrollo Profesional	La realización de esta actividad le ha permitido:	
	5. Obtener mejores resultados en su desempeño.	
	6. Llevar a cabo nuevas tareas.	
	7. Aumentar su motivación en el trabajo.	
	8. Tener más autonomía en el puesto de trabajo.	

¿Sobre qué materias cree usted, que necesite formación el empleado a su cargo?

¡¡Muchas gracias por su colaboración!!

Recuerda que nuestro objetivo es seguir ofreciendo un proceso de capacitación de calidad a través de la mejora continua.

Fuente: elaboración propia, con apoyo del documento: "Guía del modelo de evaluación de la formación continuada en el CHJ". Agosto 2021.

➤ Resultados de la transferencia de conocimientos según ejecutivo de ventas

CRITERIOS [0 (muy mal) a 10 (muy bien)]		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Suma	Transferencia
Aplicación al puesto de trabajo	1. Hay contenidos de la actividad que puedo poner en práctica en	10	9	8	8	8	7	10	10	8	9	7	8	8	9	10	7	9	145	83%
	2. Aplico los conocimientos adquiridos con frecuencia	9	9	8	9	9	8	10	9	8	7	9	9	10	9	10	9	8	150	
	3. Ha solventado dudas o errores en el desempeño del puesto	10	8	6	10	9	8	10	8	8	7	9	9	8	9	10	10	7	146	
	4. He descubierto nuevas situaciones en las que puedo aplicar estos conocimientos.	7	8	6	7	7	8	5	7	7	6	8	8	7	7	8	8	8	122	
Desarrollo profesional	La realización de esta actividad me ha permitido:																			
	5. Obtener mejores resultados en mi desempeño	7	8	8	9	9	8	8	8	9	10	7	8	10	9	8	8	8	142	84%
	6. Llevar a cabo nuevas tareas	6	8	6	7	8	8	9	9	8	7	9	9	9	9	8	8	8	136	
	7. Aumentar mi motivación en el trabajo	8	8	9	10	10	9	10	10	8	9	8	9	7	9	9	10	10	153	
8. Tener más autonomía en el puesto de trabajo	8	8	7	8	8	8	10	10	7	8	9	8	8	9	9	8	9	142		
Total por participante		65	66	58	68	68	64	72	71	63	63	66	68	67	70	72	68	67		
Valorización sobre 80 puntos		81%	83%	73%	85%	85%	80%	90%	89%	79%	79%	83%	85%	84%	88%	90%	85%	84%		

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

➤ Resultados de la transferencia de conocimientos según supervisor

CRITERIOS [de 0 (muy mal) a 10 (muy bien)]		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Suma	Transferencia Promedio
Aplicación al puesto de trabajo	1. Hay contenidos de la actividad que ha puesto en práctica en su puesto de trabajo.	9	8	7	9	9	8	7	7	8	9	9	9	8	7	7	7	9	137	80%
	2. Aplica los conocimientos adquiridos con frecuencia.	9	8	7	9	9	8	7	7	8	9	9	9	8	7	7	7	9	137	
	3. Ha solventado dudas o errores en el desempeño del puesto.	9	10	8	9	10	8	7	7	10	9	10	9	8	10	9	7	9	149	
	4. Ha descubierto nuevas situaciones en las que puede aplicar estos conocimientos.	7	7	7	8	9	7	7	7	8	8	8	8	8	7	7	7	8	128	
Desarrollo Profesional	La realización de esta actividad le ha permitido:																			
	5. Obtener mejores resultados en su desempeño.	8	8	8	9	10	8	8	8	9	9	9	9	8	7	7	7	9	141	83%
	6. Llevar a cabo nuevas tareas.	7	7	7	7	7	8	7	7	8	7	7	7	8	7	7	7	8	123	
	7. Aumentar su motivación en el trabajo.	9	10	8	9	10	9	7	10	10	8	8	9	9	9	8	8	10	151	
8. Tener más autonomía en el puesto de trabajo.	8	9	8	8	9	8	8	9	9	8	8	9	8	8	8	8	8	141		
Total por participante		66	67	60	68	73	64	58	62	70	67	68	69	65	62	60	58	70		
Valorización sobre 80 puntos		83%	84%	75%	85%	91%	80%	73%	78%	88%	84%	85%	86%	81%	78%	75%	73%	88%		

Fuente: elaboración propia, Septiembre 2021.

15. Cuestionario para evaluar el impacto en los resultados de la organización

Nombre:		Área/Departamento	
Curso:		Fecha:	

Instrucciones: marque con una "X" su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes posiciones que hacen referencia expresa a su percepción respecto al impacto que la capacitación ha tenido en su Área/Departamento o en la organización.

Las proposiciones se refieren exclusivamente a aspectos cualitativos del impacto en los resultados económicos de su empresa.

Si usted está **totalmente de acuerdo** con la posición planteada debe asignarle un **10**

Si usted está en **total desacuerdo** con la proposición debe asignarle **0**

Si la posición le resulta **indiferente** debe asignarle un **5**

PROPOSICIONES		DESACUERDO TOTAL				INDIFERENCIA				ACUERDO TOTAL			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
IMPACTO INTERNO	Gracias a la capacitación mi Área/Departamento ha mejorado el ambiente de trabajo (clima laboral)												
	Gracias a la capacitación mi Área/Departamento ha mejorado sus procesos												
	La capacitación ha influido en la mejora de la organización del trabajo del Área/Departamento/Organización												
	La capacitación impartida en el Área/Departamento ha influido positivamente en la mejora de los resultados mensuales del												
IMPACTO EXTERNO	La formación ha propiciado que se puedan incorporar nuevas tecnologías en nuestra Área/Departamento												
	Debido a la capacitación nuestra Área/Departamento/Organización está en mejores condiciones de calidad y desarrollo que antes de la misma.												
	La capacitación ha favorecido que nuestra Área/Departamento/Organización el cliente y sus necesidades tengan la categoría máxima de prioridad.												
	La capacitación ha propiciado que mejore la imagen exterior que se tiene de nuestra Área/Departamento/Organización.												

Fuente: elaboración propia, con apoyo del documento: "Guía del modelo de evaluación de la formación continuada en el CHJ". Agosto 2021.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Actividades y objetivos que realiza un departamento de recursos humanos	7
Figura 2.	Actividades para el logro de objetivos administrativos	8
Figura 3.	Beneficios de la capacitación	10
Figura 4.	Relación a la inducción, conocimiento general y específico de su puesto o funciones	36
Figura 5.	Relativa a recibir instrucciones directas de cómo realizar sus tareas o funciones	36
Figura 6.	Relativo a la importancia de recibir capacitación para realizar las actividades laborales.....	37
Figura 7.	Relativo a las tareas, temas o componentes en las que tiene dificultad.....	37
Figura 8.	Relativo a la comunicación entre áreas que intervienen en el proceso	38
Figura 9.	Relativa a las habilidades que desarrolla en su puesto de trabajo	38
Figura 10.	Relativa a las actitudes necesarias para realizar sus funciones laborales .	39
Figura 11.	Relativa al tiempo transcurrido desde la última capacitación recibida	39
Figura 12.	Relativa a los beneficios de recibir capacitación	40
Figura 13.	Relativa al proceso de inducción recibido	42
Figura 14.	Relativa a los conocimientos y experiencia para el puesto	42
Figura 15.	Relativa a la orientación necesaria de cómo realizar su trabajo	43
Figura 16.	Relativa a si considera necesaria la capacitación para realizar sus funciones	43
Figura 17.	Relativa tareas, actividades, temas o competencias en donde tiene dificultades.....	44
Figura 18.	Relativa a si considera que la organización evalúa las necesidades de capacitación de los empleados	44
Figura 19.	Relativa a si siente identificado con la empresa y su trabajo.....	45
Figura 20.	Relativa a cómo mide la empresa el desempeño	45
Figura 21.	Relativa a las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo	46
Figura 22.	Relativa a las actitudes necesarias para realizar su labor	46

Figura 23. Relativa a relevancia de recibir capacitación para el desempeño de sus funciones	47
Figura 24. Relativa a si la organización le ha proporcionado algún tipo de capacitación.	47
Figura 25. Relativa a si la capacitación recibida fue específica a sus funciones	48
Figura 26. Relativa a si la capacitación mejoraría su desempeño	48
Figura 27. Relativa a participar en un plan de capacitación	49
Figura 28. Relativa a cuándo fue que participo en una capacitación	49
Figura 29. Relativa a los beneficios de recibir capacitación	50
Figura 30. Relativa a la frecuencia con que se evalúa el desempeño	50
Figura 31. Relativa a la filosofía empresarial	51
Figura 32. Relativa a los productos y servicios de la empresa	52
Figura 33. Relativa a los conocimientos sobre políticas y procedimientos de RRHH .	52
Figura 34. Relativa a los conocimientos sobre políticas y procedimientos de ventas..	53
Figura 35. Relativa a los conocimientos sobre políticas y procedimientos del área financiera (devoluciones, créditos, cobranza, facturación)	53
Figura 36. Relativa a la evaluación de satisfacción de la capacitación	54
Figura 37. Relativa a la transferencia del conocimiento al puesto según el participante	54
Figura 38. Relativa a la transferencia del conocimiento al puesto según el jefe inmediato	55