UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INFORME PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS AL DETALLE PARA LA EMPRESA UBICADA EN ZONA 12, MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

LICENCIADA: ANDREA VIVIANA MAZARIEGOS HARRIS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS AL DETALLE PARA LA EMPRESA UBICADA EN ZONA 12, MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes con base en el Instructivo para Elaborar el trabajo profesional de Graduación, aprobado por 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 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.

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: ANDREA VIVIANA MAZARIEGOS HARRIS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
SECRETARIO:	LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
VOCAL I:	DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO
VOCAL II:	MSC. HAYDEE GRAJEDA MEDRANO
VOCAL III:	VACANTE
VOCAL IV:	P.A.E. OLGA DANIELA LETONA ESCOBAR
VOCAL V:	P.C. HENRY OMAR LÓPEZ RAMÍREZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	Licda. Msc. Claudia Elizabeth Aquino Garcia
Evaluador:	Dr. Msc. Julio Roberto De León Vizcaíno
Evaluador:	Lic. Msc. Larry Stuart Segura Letrán

ACTA/EP No. 3789

ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-004-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 20 de Septiembre de 2022, a las 20:00 - 20:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la Licda. **Andrea Viviana Mazariegos Harris,** carné No 201120621, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en 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 del contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS AL DETALLE PARA LA EMPRESA UBICADA EN ZONA 12, MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **14 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles. En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 20 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Msc. Larry Segura
Evaluador

Msc. Julio de León
Evaluador

Licda. Andrea Viviana Mazariegos Harris
Postulante

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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la Licda. **Andrea Viviana Mazariegos Harris,** Carné 201120621 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	56
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	14
Nota final:	70

APROBADO o REPROBADO

Guatemala 25 de Septiembre de 2022.

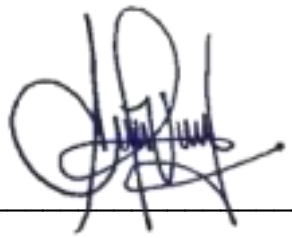
(F)_____

Msc. Noemí Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Andrea Viviana Mazariegos Harris** con número de carné: **201120621**.

Declaro que, como autor, soy el único 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: 

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por ser mi guía, darme la sabiduría y perseverancia necesaria durante estos años y sobre todo por cumplir los deseos de mi corazón.

A mis padres: Por ese ejemplar trabajo en equipo que han realizado y principalmente por el esfuerzo y amor interminable que cada día brindan para que mis hermanas y yo pudiéramos lograr y llegar hasta donde queríamos.

A mis hermanas: Porque ser un ejemplo para mi vida, darme su apoyo incondicional y demostrarme que la unidad siempre hará la fuerza.

A mi novio: Por estar siempre a mi lado, apoyarme y darme ese empujón necesario para continuar.

A mis amigos: Por estar aquí acompañándome y celebrar conmigo cada triunfo.

A mi grupo de maestría: Por el grupo que hemos conformado, por apoyarnos en cada clase y porque esta amistad sincera que logramos formar.

A la USAC: Por aportarme conocimientos y darme muchas lecciones de vida.

Índice

RESUMEN i
INTRODUCCIÓN ii
1. ANTECEDENTES 1
1.1 Antecedentes del estudio 1
1.2 Antecedentes del sector 6
2 MARCO TEÓRICO 7
2.1 Administración de recursos humanos 7
2.2 Capacitación 11
2.3 Plan de Capacitación 12
2.4 Proceso de la capacitación 13
2.4.1 Detección de las necesidades de capacitación 14
2.4.2 Diseño del programa de capacitación 17
2.4.3 Implementación del programa de capacitación 18
2.4.4 Evaluación del programa de capacitación 21
2.5 El Retorno de la inversión en la capacitación 23
3 METODOLOGÍA 25
3.1 Definición del problema 25
3.2 Planteamiento del problema 26
3.3 Delimitación del problema 26
3.3.1 Unidad de análisis 27
3.3.2 Ámbito geográfico 27
3.3.3 Objetivo General 27
3.3.4 Objetivos Específicos 27
3.4 Método de investigación 27
3.5 Alcance del estudio 28
3.6 Técnicas de obtención de información 28
3.6.1 Notas primarias 28
3.6.2 Notas secundarias 28
3.7 Técnicas de investigación 28
3.7.1 Censo 28
3.7.2 Entrevista estructurada 29
3.8 Instrumentos de investigación 29

3.8.1 Cuestionario 29
3.8.2 Guía de entrevista 29
3.9 Población 29
3.10 Estadística 30
4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS 31
4.1. Resultados obtenidos del censo aplicado a jefes y vendedores: 31
4.2. Resultados obtenidos de la entrevista realizada a supervisores 42
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 45
5.1. Conclusiones 45
5.2. Recomendaciones 46
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 47
ANEXOS I 50
7. PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE VENTAS AL DETALLE 52
7.1 Introducción 52
7.2 Justificación 52
7.3 Objetivo 53
7.3.1 Objetivos específicos 54
7.4 Capacitación 54
7.5 Proceso de Capacitación 54
7.6 Metodología del plan de capacitación 55
7.6.1 Quienes participan en la capacitación. 55
7.6.2 Quien dirige el plan de capacitación. 55
7.6.3 Cómo se desarrolla la capacitación. 55
7.7 Beneficios del Plan de capacitación 56
7.8 Política del plan de capacitación 57
7.9 Detección de la necesidad de capacitación 57
7.4 Diseño y planificación del programa de capacitación 61
7.5 Costos del plan de capacitación 66
7.6 Ejecución de la capacitación 67
7.7 Evaluación de la capacitación 70
ANEXOS II 74
8. ÍNDICE DE FIGURAS. 78
9. ÍNDICE DE TABLAS. 78

RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa dedicada a la venta de productos hacia el consumidor final, actualmente cuenta con 19 tiendas ubicadas en varios puntos del país. El área está compuesta por un gerente comercial, dos supervisores, 19 jefes de tiendas y 21 vendedores. La empresa en la actualidad carece de una estructura sobre plan de capacitación que fortalezca los conocimientos y habilidades del personal del área de ventas al detalle y esto impacta directamente en el cumplimiento de los objetivos y el servicio que ellos les brindan a los clientes.

El presente trabajo profesional de graduación se le elaboró con la finalidad de analizar y fortalecer el ***Plan de Capacitación para el personal de Ventas al Detalle para la empresa ubicada en zona 12, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala".*** Partiendo del estudio de situaciones similares a la organización; sustentándose con bases bibliográficas que faciliten entender la situación de organización y a su vez le permita determinar las necesidades específicas de capacitación, estableciendo los objetivos, seleccionando el método y sistema de implementación, aplicación y evaluación.

Como técnicas de investigación se utilizó el censo para el personal de ventas y una entrevista estructurada para los supervisores. La conclusión principal del estudio es que un plan de capacitación tiene incidencia positiva en el cumplimiento de las metas y objetivos. Por lo que se recomienda la implementación del plan de capacitación, estableciendo objetivos, métodos y evaluación de este.

Se propone un plan de capacitación que detalla cada una de las actividades a seguir, con la finalidad que el personal mejore sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr así satisfactoriamente el objetivo del plan y qué a su vez crezca y se desarrolle la productividad de los empleados.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones se destaca que su recurso más valioso son los empleados que disponen, por lo tanto, es de suma importancia que la empresa apoye el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que estos poseen; buscándolos una formación actualizada de acuerdo con las tareas que éste desempeña en el puesto de trabajo.

Sin embargo, algunas organizaciones carecen de un plan de capacitación, que les proporcione a sus empleados los conocimientos y habilidades necesarios para cubrir con sus tareas para apoyar a que la empresa cumpla con los objetivos organizacionales. La poca capacitación genera una baja productividad, aun cuando se cuente con alta tecnología y las mejores herramientas; el éxito dependerá del aprovechamiento que le dé el personal.

Es ventajosa la contratación de personal que cuente con estudios especializados en un puesto de trabajo, sin embargo, en su mayoría esta formación es de conocimientos generales y desactualizados, no obstante, para que el empleado genere una buena productividad se debe determinar primero las necesidades de capacitación, para fortalecerlas y posterior evaluar la retención y práctica de los nuevos conocimientos y habilidades.

Por tal razón, recursos humanos deben trabajar como un socio estratégico, invirtiendo en sus empleados y tomando en cuenta que la capacitación será una inversión que le permitirá a futuro obtener beneficios como lo es la productividad laboral y la eficiencia en la utilización de los recursos.

En el contexto anterior, el presente tiene como finalidad el proponer un plan de capacitación; estableciendo una estructura lógica y que contenga los lineamientos necesarios para realizar dicha actividad, este plan se realizará con el personal del área ventas al detalle de la empresa.

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con la capacitación y la forma en cómo distintos autores han abordado el tema. Adicional

a ellos se describe de forma general el giro del negocio de la empresa objeto de estudio.

El segundo capítulo contiene el marco teórico que sirve como referencia y fundamentos sobre conceptos, enfoques y distintas etapas en el proceso de capacitación, tomando en cuenta que pueden variar de acuerdo con el autor que aborde el tema. Este trabajo presenta cuatro etapas a realizar en el proceso de capacitación las cuales son: la detección de las necesidades de capacitación, el diseño del programa de capacitación, la implementación del programa de capacitación y la evaluación del programa de capacitación.

El tercer capítulo presenta la metodología que se utilizó durante la elaboración del presente trabajo, incluye el objetivo general, el cual consiste en *analizar el proceso de capacitación para el personal de ventas al detalle*; la delimitación del problema son los empleados de la empresa con ventas al detalle, ubicada en la zona 12 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala; con un alcance de tipo explicativo, que describa la problemática observada; en cuanto a las técnicas se realizó un censo a los empleados y entrevista estructurada para los supervisores y como instrumentos para la investigación se utilizó un cuestionario y guía de entrevista.

El cuarto capítulo tiene una discusión acerca de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos para cada una de las etapas del proceso de capacitación.

El quinto capítulo proporciona las conclusiones principales para los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos específicos establecidos en el tercer capítulo; y las recomendaciones que se le realizan a la empresa respecto al tema.

En el apartado de anexos se sugiere la propuesta del plan a implementar para la mejora de las competencias de los empleados de ventas al detalle y a se incluyeron los instrumentos utilizados en la investigación.

1. ANTECEDENTES

El plan de capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, ofrecen la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo, permitiendo a la vez que la empresa se adapte a las circunstancias que se le presentan. Por medio del plan de capacitación se le proporciona al personal la oportunidad de aumentar sus conocimientos, habilidades y aptitudes, para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo, siendo también una importante herramienta de motivación.

Por lo que se puede decir que la capacitación es el método que utilizan las organizaciones para darle a sus empleados las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar sus tareas dentro de la empresa y así poder cumplir los objetivos establecidos.

1.1 Antecedentes del estudio

En la tesis de doctorado (Buendía Sotelo, 2019) titulada "*Plan piloto de capacitación en el desempeño laboral y su impacto en los trabajadores del primer y segundo nivel de atención del Hospital Jorge Voto Bernales*" avalada por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Tiene como finalidad determinar un plan de capacitación orientado a mejorar el desempeño laboral de los empleados. Las empresas buscan, capacitar personas para ser agentes de cambio eficaces necesariamente implica darles habilidades destinadas a "provocar la realidad" social esperada, especialmente en el campo de acción llamado empoderamiento de las personas y las comunidades para que logren ser agentes activos de cambio de su realidad social y humana. El plan piloto, es el plan que desarrolla las fases por las que se debe de ejecutar un plan de capacitación, pues dependiendo de sus resultados se comprueba el impacto positivo o negativo que este va a generar en los trabajadores. Si este tiene un resultado positivo se concluye que los empleados tendrán un mejor rendimiento en su desempeño, aportando así al cumplimiento de los objetivos.

En la tesis de maestría (Gonzalez, 2017) titulada ***"****Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción"*

avalada por la Universidad de Economía y Negocios de Chile. Tiene como objetivo proponer una estrategia de capacitación que le permita a los empleados obtener conocimientos y reforzar sus prácticas y que conlleva a lograr los objetivos de la organización; en cuenta a la empresa “Productos prefabricados para la contratación” se evidenció que su personal de recursos humanos no tiene conocimiento sobre la gestión de capacitación. Es fundamental para las empresas, el desarrollo de la gestión de capacitación, pues esta aporta un factor importante en la mejora del desempeño de la organización; caso contrario a esto, la empresa podría tener efectos negativos tales como: pérdida de tiempo, dinero, recursos y productos. Según la perspectiva de los empleados, recibir una capacitación es para ellos un sinónimo de premiación o reconocimiento y esto los motiva a tener mejoras laborales. (Gonzalez, 2017) “La capacitación puede ser útil para responder a nuevos desafíos o exigencias más complejas, y podría ser también una vía para mejorar su propia empleabilidad y calidad de vida laboral”. (p. 51). Derivado a los antes mencionados la empresa tiene el desafío de implementar la gestión de capacitación y que a su vez se le dé continuidad a este, pues la ausencia de esta gestión ha generado un carente desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados lo que limita las mejoras en el desempleo laboral.

Así mismo, en su tesis de maestría (Martí, 2017) *“Plan de capacitación para una empresa de seguridad de la provincia de Córdoba”* avalada por el Centro Regional Universitario Córdoba IUA. La finalidad de esta tesis es mejorar las capacidades de los empleados a través de un programa de capacitación que tiene como efecto aumentar la calidad de los servicios que ofrece la empresa. (Martí, 2017). “Los guardias deben conocer muy bien sus tareas, saber a qué apunta la empresa, sus objetivos, adaptarse a sus conceptos, especificaciones y contribuir a la prestación de un buen servicio, acordes a los requerimientos de la organización y a lo que esta quiere ofrecer a sus clientes”. (p. 10). La tesis tiene como objetivo elaborar y proponer un plan que contenga temas relacionados al puesto, de una forma general y específica; pues es importante que los empleados tengan una formación constante y esto les genere un cambio de mentalidad que apoye a lograr los objetivos y generar un crecimiento. El plan de capacitación juega un papel muy importante para

el desarrollo de los empleados ya que, si este es aplicado correctamente, se convierte en una herramienta y un medio de motivación, pues incentiva a los empleados a ser eficientes desarrollando destrezas y actitudes que al trabajar en conjunto genera el éxito de la empresa.

Como también en la tesis de maestría elaborada por (Rodas, 2016) con el título: *"Implementación y evaluación de un plan de capacitación para la escuela nacional de enfermería de Guatemala (ENEG) sobre diagnóstico, tratamiento y prevención de Intoxicaciones agudas causadas por plaguicidas"* avalada por la Universidad San Carlos de Guatemala. Con la finalidad de desarrollar un plan de capacitación para poder identificar las fortalezas y debilidades en el conocimiento sobre el diagnóstico, tratamiento y prevención de las intoxicaciones; derivado a la necesidad de fortalecer el conocimiento que tenía cada una de las enfermeras acerca de los plaguicidas. (Rodas, 2016). "Las intoxicaciones agudas por plaguicidas son un tema de preocupación mundial en salud pública y representan apenas la punta del iceberg del problema, sobre todo en los países más pobres donde existe un subregistro muy marcado". (p. 4). El rol de una enfermera es de fundamental importancia para la salud, motivo por el que ellas deben de conocer el manejo de pacientes con intoxicaciones, pues estas acciones preventivas aportan a la disminución de impacto negativo en la salud y medio ambiente. Razón por la cual se elabora un plan de capacitación y a su vez se evalúa el conocimiento adquirido. Concluyendo así que al finalizar el plan el personal contaba con un nivel más alto sobre el aprendizaje para la prevención de intoxicaciones, al mismo tiempo se elaboró un plan que fortalece el conocimiento del personal.

Así mismo como lo planteó en la tesis de maestría de (Romaní, 2017) titulada: *"Programas de capacitación y el clima organizacional en las gerencias de la municipalidad provincial de puno, Perú"* avalada por la Universidad Nacional del Altiplano. La finalidad de analizar la incidencia que tienen los programas de capacitación en el clima de una organización. La capacitación es un proceso planificado que busca mejorar los conocimientos, habilidad y actitudes de los

empleados como un proceso de cambio natural, el cual apoya a que este se adapte a nuevas circunstancias, pues mejora el desempeño y se considera como un factor competitivo para el mercado actual; mediante el clima organizacional se evalúan las actitudes negativas o positivas que puede llegar a tener un empleado y al mismo tiempo identificar las dimensiones que afectan el rendimiento organizacional. Tomando en cuenta lo anteriormente definido se puede percibir que al proporcionar oportunidades de desarrollo continua al personal se puede generar una buena actitud en los empleados y por ende se aumenta la motivación, logrando cambios en su comportamiento, mejorando las relaciones interpersonales y les proporciona a las empresas un recurso humano con altos niveles de habilidades y actitudes para un mejor desempeño en su trabajo.

Por otra parte, en la tesis de maestría elaborada por (Patiño, 2019) con el título: *"Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad"* avalada por la Universidad Católica Sedes Sapientiae. Se desarrolló con el objetivo de determinar la influencia que tiene una capacitación en el desempeño de los empleados. Las organizaciones, públicas o privadas, dependen del desempeño de las personas que laboran en ellas y del desarrollo que estas alcancen en sus áreas de trabajo para lograr los objetivos esperados. (Patiño, 2019) "Es por ello por lo que una mejor capacitación del personal influye en su desempeño, su rendimiento y las expectativas de los gerentes o directivos. Una necesidad de capacitación surge de la diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que realmente sabe, es por ello por lo que se debe preparar a cada persona para ocupar las funciones que se requieran dentro de la organización". (p. 11). Pues la capacitación se da con la finalidad de que apoyen a la eficiencia del trabajo y que el empleado con ello pueda contribuir al logro de los objetivos. Las capacitaciones se deben programar en una organización con un criterio de eficiencia y eficacia, sin embargo, es importante promover la retroalimentación de esta pues de aquí parten las acciones de mejora en el desarrollo laboral.

Como indica en la tesis de maestría de (Torres, 2020)planteó *"Diseño de capacitación técnica para las competencias especializadas en el servicio de imagenología del Hospital Regional Lambayeque"* avalada por la Universidad César Vallejo de Perú. Esta tesis tiene como objetivo formular un diseño de capacitación técnica para las competencias especializadas en el servicio. Es una realizada que la capacitación se ha convertido en una herramienta fundamental para mejorar la competitividad y fortalecer a los empleados, para que estos puedan responder a los cambios tecnológicos y se adapten a los procesos productivos. Así mismo las competencias han sido un factor importante en las organizaciones, pues son un medio para mejorar la productividad y fomentar un entorno positivo en los empleados. (Torres, 2020). "La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente". (p. 5). El éxito de un diseño de capacitación depende la capacidad que tienen las empresas en identificar las insuficiencias necesitadas por los empleados; cuando se determina las necesidades de capacitación, el siguiente paso es el diseñar el tipo de aprendizaje necesario. Para prepara al personal para la ejecución de las diversas tareas y proporcionándole la oportunidad de un desarrollo continuo.

Como se planteó en la tesis de maestría elaborada por (Vergara, 2015) con el título *"Propuesta metodológica de indicadores del impacto de la capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios"* avalada por la Universidad Nacional Agraria La Molina. El diseñar y aplicar indicadores para medir el impacto que tiene la capacitación en los empleados, tomando en cuenta que la formación y el desarrollo que los empleados adquieran aumenta sus competencias y por ende su influencia en los resultados de la organización. Vergara, G. (2015). "La capacidad de las organizaciones está estrechamente vinculada con su capital humano, por lo que éstas pasan a valer no sólo por sus activos físicos, sino por su capital intelectual". (p. 22). La importancia de utilizar indicadores en la gestión de recursos humanos proviene de la necesidad de medir la eficiencia en sus

procedimientos y a su vez permite el seguimiento en dicha gestión, pues su principal finalidad es la observación inmediata de los resultados comparados con las metas definidas ya que ayudan a ver la realidad cuantitativa para realizar una mejora en la toma de decisiones; y que al mismo tiempo se crean indicadores que les sirven de ayuda para generar compromiso y responsabilidad en los empleados. Razón por la que se puede concluir que las empresas que cuentan con un proceso adecuado de capacitación logran alcanzar sus objetivos de forma eficiente y promociona a la organización una mejor rentabilidad.

1.2 Antecedentes del sector

Empresa que se dedica a la venta al detalle, situada en la zona 12 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Presta servicios en locales ubicados en diferentes puntos del país, con el tipo de venta que se llega hasta el consumidor final.

La empresa cuenta con 19 tiendas, conformado con un aproximado de 42 empleados en el área de ventas al detalle, incluyendo supervisores de tiendas, jefes y vendedores. Tiene una trayectoria aproximada de más de 100 años, sin embargo, se encuentra en busca del desarrollo y crecimiento en el mercado.

Derivado a esta situación, se planteó el problema de esta investigación para analizar la importancia de tener un plan estructurado de capacitación para desarrollar a sus empleados y que ellos puedan brindar a los clientes un servicio de calidad y a su vez ofrecerles una experiencia agradable en su compra.

2 MARCO TEÓRICO

Los cambios tecnológicos y de globalización intervienen en las organizaciones y que han sido los determinantes para que se busque una transformación, sin embargo, esta transformación interviene directamente en recursos humanos. Para Gonzalez, R. (2005) como se citó en (Callejas, 2015). “La revolución digital ha traído importantes cambios para todos nosotros y, como no podía ser menos, también ha provocado una evolución en el entorno empresarial que podemos resumir en la importancia que en una economía digital tienen las nuevas tecnologías, ya que, no solo afectan a las relaciones de las organizaciones con sus clientes, proveedores e, incluso, empleados, sino que son el elemento fundamental para procesos vitales como pueden ser la producción, ventas, la contabilidad, etc. y hasta los recursos humanos” (p. 16).

Para una organización lo fundamental es su personal, ya que es a través de ellos que la empresa logra el cumplimiento de sus objetivos organizaciones; y que a su vez son el factor determinante para el éxito o fracaso de esta. Derivado a ello, el presente tiene como propósito exponer la importancia de contar con una buena gestión para la administración de recursos humanos.

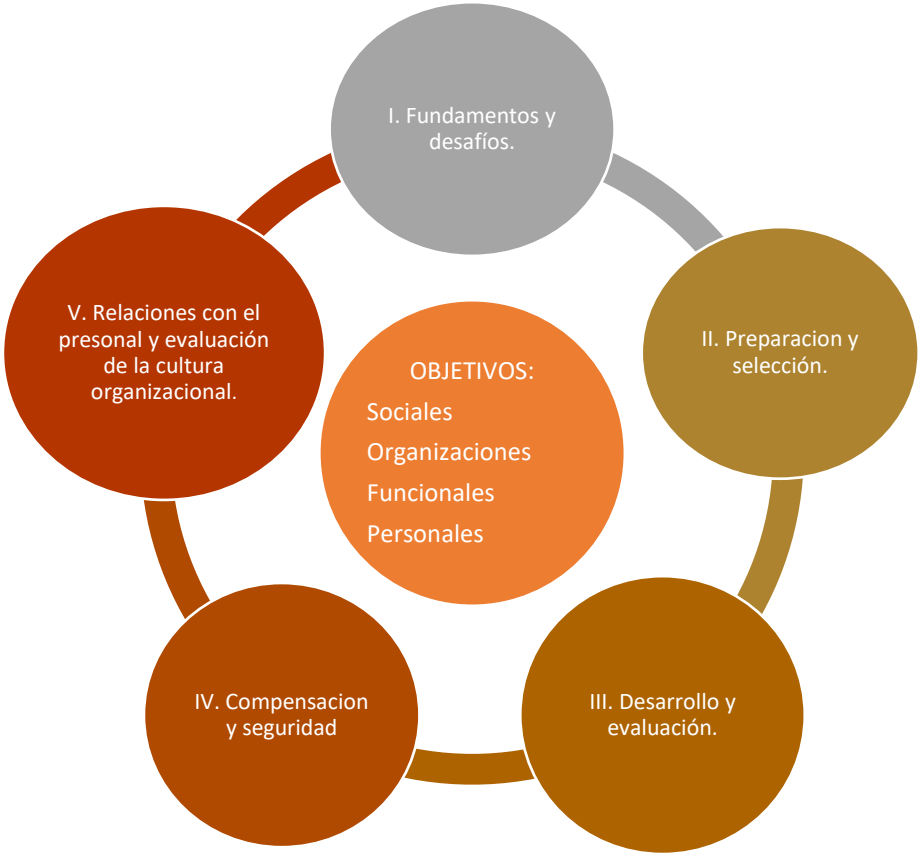
2.1 Administración de recursos humanos

En el diccionario de recursos humanos de (Chávez, 2015). “Administración de recursos humanos. Es el proceso administrativo orientado al crecimiento, desarrollo y conservación de los esfuerzos, experiencias, conocimientos y habilidades de todos los que forman parte de la organización. Debe contemplar el beneficio del trabajador, de la empresa y de la sociedad en general” (p. 13). La administración de recursos humanos es una gestión que consiste en una serie de actividades que requieren planificar, organizar, desarrollar y coordinar eficientemente a los empleados de la organización. Pues en esta gestión se les proporciona a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para lograr su eficiencia laboral.

Para (Armijos, 2019). “Gestión, es la acción y efecto de gestionar: en el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados.” (p.165). Por consiguiente, la gestión de recursos humanos actúa como socio estratégico, buscando el beneficio de los empleados, aplicando técnicas para garantizar la eficiencia dentro de la organización.

Gestión considerada como un proceso compuesto por subsistemas que se relacionan entre sí y que tienen un límite claro y preciso; por ejemplo, una organización se considera un sistema que está compuesta de varios subsistemas, es decir varias áreas o departamentos como lo son: contabilidad, ventas, compras, logística, entre otras, que al desarrollar sus actividades y al relacionarse cumplen con las metas de la organización. La administración de recursos humanos debe optar por un modelo de gestión que se adecue a mejor su funcionamiento; el modelo de Werther, et al. (2014) como se citó en (Bastian, 2020). “proponen en su modelo de GRH la idea basada en que las organizaciones son sistemas que contiene áreas las cuales mantiene una estrecha relación y por intermedio de la realización de ciertas actividades logran el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. (p.12).

Figura 1. Modelo de gestión de recursos humanos Werther, Davis y Guzmán.



Nota: Modelo de gestión de talento humano para promover la competitividad. Vásquez Lafebre, Lourdes Maribel. Año 2014

Por lo tanto, este modelo viene a ser un sistema que guía a la organización al cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidas. Se indica además que en el sistema hay varios subsistemas, pues este modelo describe la actividad de la administración de recursos humanos en términos de requerir insumos para transformarlos y convertirlos en productos. Como se demuestra en la figura 1. Sin embargo, para mayor comprensión del modelo detallado, se desarrolla la siguiente tabla:

Tabla 1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos Werther, Davis y Guzmán

SUBSISTEMA	**PROPÓSITO**
Fundamentos y desafíos	El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. También la relación con el entorno en que operan las organizaciones y las variables que intervienen, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras.
Preparación y selección	Núcleo de la administración de personal que requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
Desarrollo y evaluación	Una vez contratados, los nuevos empleados son incluidos en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben el entrenamiento necesario para ser productivos.
Compensación y seguridad	Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos cumplen una función importante.
Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional.	Para mantener una fuerza de trabajo eficaz se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.

Nota: Modelo de gestión de talento humano para promover la competitividad. Vásquez Lafebre, Lourdes Maribel. Año 2014

Todos esos subsistemas son necesarios para la buena administración del recurso humano. Sin embargo, este subsistema puede variar para cada organización ya que este depende de los elementos que sean necesarios y los que sean de beneficio. En el presente se destaca dentro del modelo de gestión del recurso humano el subsistema de desarrollo y evaluación. Tomando en cuenta que dentro de este se encuentra la necesidad de capacitación de los empleados, pues es en este punto

donde el empleado adquiere conocimientos y habilidades que contribuyen al desarrollo de su productividad.

2.2 Capacitación

En el diccionario de recursos humanos de (Chávez, 2015). “Capacitación. Conjunto de actividades enfocadas a generar o incrementar los conocimientos y mejorar las aptitudes de los trabajadores. Está orientada a preparar al personal sobre temas de contenido técnico, científico o administrativo.” (p. 23). La capacitación es el proceso donde el empleado adquiere nuevos conocimientos y habilidades, o bien es donde corrige las deficiencias en el desempeño de las actividades por las que fue contratado. Sin embargo, a través de este proceso también se prepara al trabajador para que pueda afrontar las situaciones complejas que se le presenten en un futuro, por lo que se puede indicar que este proceso es uno de los más importantes de la gestión de recursos humanos.

Para (Jamaican, 2015). “Se hace necesario que las organizaciones establezcan políticas de capacitación permanentes en cabeza de la dirección la empresa ya que esta área es quien debe motivar y estimular a los colaboradores para que se preparen a enfrentar los nuevos cambios que trae el entorno y la globalización como factor de integración comercial, independientemente del tamaño de la organización, así en materia de capacitación se deberá tener en cuenta”. (p. 5).

En términos económicos para las organizaciones el capacitar es generar una inversión a largo plazo, pues se capacita para enfocarlos a la misión de la empresa y a su vez darle importancia al empleado, haciéndolo sentir motivado.

Para (Alles, 2019). “En el diseño de métodos de trabajo, en relación con Recursos Humanos en general y, particularmente, en materia de formación, se debe tener en cuenta un concepto de alta relevancia: implementar buenas prácticas siempre trae aparejado un beneficio del tipo ganar-ganar'. Esta expresión, ampliamente difundida en relación con las buenas prácticas en negociación, hace referencia a que el resultado obtenido es bueno para ambas partes. El concepto ganar-ganar va mucho más allá del resultado concreto de una negociación. En la disciplina que nos ocupa

-Recursos Humanos- se considera que se alcanza un nivel ganar-ganar cuando, por ejemplo, un procedimiento se ha implementado de acuerdo con las buenas prácticas, siendo el resultado, en consecuencia, bueno tanto para la organización como para el colaborador, los jefes y, también, los pares del colaborador (compañeros de trabajo), así como para otras áreas internas relacionadas y, en adición a lo anterior, externos vinculados, como clientes y proveedores, según corresponda en cada caso."(p.15)

En la actualidad aún existen organizaciones que toman la capacitación como una pérdida de tiempo, recursos y sobre todo gasto innecesario; también existen empleados que ya cuentan con conocimientos previos, pero si estos no son actualizados de acuerdo con las necesidades de la empresa se pueden ocasionar errores al momento de desarrollan sus atribuciones y a su vez generar un gasto adicional a la empresa. Todo personal ya sea a nivel ejecutivo, administrativo o bien operativo requiere estar actualizado periódicamente ya que vivimos en un mundo donde nada es estático y todo se encuentra en constantes cambios, por lo que es indispensable contar con una planificación adecuada de la capacitación.

2.3 Plan de Capacitación

Cuando se habla de plan de capacitación se refiere a la planificación donde se estiman las debilidades o fortalecer que quieren enmarcar del personal de cada área o departamento en beneficio de su mejora continua, pues la capacitación efectiva mejora gradualmente la posición de la empresa en el mercado. Este plan se maneja con una periodicidad anual, sin embargo, cada empresa lo puede acoplar de acuerdo con sus necesidades o bien requerimientos por parte de su nivel ejecutivo.

Para realizar el plan se debe de analizar las funciones de cada empleado y determinar las necesidades de capacitación, para ellos es fundamental trabajarlo en conjunto a los objetivos organizacionales y a las evaluaciones de desempeño, esta última es una herramienta fundamental para detectar debilidades en las áreas de trabajo. Para Werther, et al. (2000). cómo se citó en (Martí M. , 2017). "Se debe

trabajar juntamente con el jefe inmediato utilizando las siguientes herramientas: entrevistas con los jefes y empleados para levantar información y con la observación directa". (p. 22).

Sin embargo, (Martí M. , 2017)sigue diciendo: "Es importante una vez que se diseñe el plan de capacitación conocer el entorno en el que se va a desarrollar, tener en claro cuáles son los objetivos y los resultados que se van a obtener después de brindar capacitaciones a los empleados". (p. 23).

Estructurar un buen plan de capacitación, garantiza a la organización poder obtener un mejor control de su funcionamiento, aprovechando las áreas de oportunidad y sin desperdiciarse en actividades que no apoyen al cumplimiento de los objetivos.

2.4 Proceso de la capacitación

El proceso de capacitación consta de varias etapas las cuales van desde detección de las necesidades de capacitación y finaliza con la evaluación sobre la capacitación. En este proceso se identifica el objetivo perseguido, las oportunidades de mejora de los empleados, entre otras.

Con la finalidad de que este proceso contribuya correctamente al logro de los objetivos de la organización, se realiza de forma sistemática con etapas definidas en función del tiempo. Para Bohlader y Snell (2008) como se citó en (Patiño, 2019) "consideran a la capacitación como un proceso sistemático conformado por cuatro etapas:

- **Detectar necesidades de capacitación**: donde además de señalar que la gerencia de Recursos Humanos es responsable de detectar los tipos de capacitación que se requieran, cuándo y quién los necesita, y qué métodos son los más adecuados. La evaluación de necesidades se debe realizar mediante un análisis que involucre a la organización, a las tareas y a las personas.

- **Diseño del programa de capacitación:** etapa donde se debe diseñar el entorno del aprendizaje para aumentarlo. El diseño de la capacitación debe basarse en los objetivos de la capacitación, en el deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y en las características de los instructores.
- **Implementar el programa de capacitación:** en esta etapa se debe definir el método más apropiado para lograr el mayor aprendizaje.
- **Evaluación del programa de capacitación:** muy importante para determinar la eficacia de la capacitación". (p. 29).

2.4.1 Detección de las necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidad de capacitación (DNC), es lo primero en un plan de capacitación pues en este se identifican las necesidades, quienes son los empleados que las necesitan y cuáles son los métodos que se adecuan mejor a ellos. Esta identificación se debe de realizar en conjunto a los jefes de cada área, pues ellos conocen mejor a sus trabajadores. Para (Alles, 2019). "Para resolver esta cuestión la herramienta a utilizar será la denominada *Diagnóstico de adecuación persona-puesto**, a través de la aplicación de un conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación entre los conocimientos, experiencia y competencias que un puesto requiere y los del ocupante de esa posición. Es posible realizar un diagnóstico similar para eventuales ocupantes de puestos futuros, por promociones internas o dentro de los distintos programas internos para el desarrollo" (p. 44)

Pinto, R. (2010) como se citó en (Pitin, 2015). "Expone que el diagnóstico de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la empresa. Por lo cual plantea cuatro métodos para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación:

Tabla 2. Método de detección de las necesidades de capacitación de Roberto Pinto

MÉTODO	APLICACIÓN
DNC con base en Puesto	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
DNC con base en problemas	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.
DNC con base en el desempeño	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
DNC con base en multihabilidades	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

Nota: Método de detección de las necesidades de capacitación. Roberto Pinto Villatoro. Año 2010.

1. DNC con base en puesto – persona.

   Este método se aplica en grupos de trabajo ya que sirve para detectar las necesidades en general del grupo, justificarlas y asignarle un valor de importancia. Se involucra al jefe de área, empleados con más experiencia y el encargado de la detección de capacitación.

   Dentro de sus ventajas se pueden mencionar:

   - Clarifica la labor de los jefes de área.
   - Ayuda a que el personal operativo comprenda la importancia de la capacitación.
   - Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

   Las desventajas de este método son:

- La aplicación se limita a puestos operativos, pues su análisis se hace específico en tareas.
- Las reuniones dan opción a desviarse hacia otros temas si no se coordina profesionalmente.
- Se requiere la implementación de indicadores de productividad.

2. DNC con base en problemas

   Este método se aplica por medio de entrevista a supervisores, gerentes y líderes de proyectos, donde se definen los principales problemas en la gestión, analizando las causas y estableciendo parámetros de costo – beneficio del entrenamiento.

   Dentro de sus ventajas se puede mencionar:

   - Es una herramienta práctica y de alto impacto.
   - Facilita la detección de problemas.
   - Contribuye a la comunicación productiva de la empresa.

   Las desventajas de este método son:

   - No aplica para empresas en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
   - Debe existir voluntad por parte de los trabajadores para solucionar problemas.

3. DNC con base en el desempeño

   Este método se aplica definiendo con el personal involucrado los objetivos a lograr en cierto periodo de tiempo y se establecen acciones a seguir.

   Dentro de sus ventajas se puede mencionar:

   - Asegurar el rendimiento del personal para lograr los objetivos.
   - Refuerza la evaluación de desempeño.

   Las desventajas de este método son:

   - Pocas empresas cuentan con evaluación de desempeño eficiente.

4. DNC con base en multihabilidades

   Este método se aplica con la definición de las tareas y se establece el formato de trabajadores a capacitar, así como los indicadores esperados en el proceso.

   Dentro de sus ventajas se puede mencionar:

   - Es un método que garantiza la respuesta de los empleados en las diferentes tareas.
   - Contribuye a la cuantificación de los procesos.

   Las desventajas de este método son:

   - Cuando el personal no está apto para el puesto, le genera confusión.
   - Resultados a medio plazo.
   - Implica un aumento en función del tiempo considerado de capacitación.

2.4.2 Diseño del programa de capacitación

Una vez elaborado el diagnóstico de necesidad de capacitación, el siguiente paso dentro del proceso es el diseño de la capacitación, lo que quiere decir el contenido de la capacitación, la cual debe de estar lógicamente enlazada al DNC y a los objetivos de capacitación. Este puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, bien conocimientos necesarios o bien influir en las actitudes de los empleados. Para ellos es primordial que los participantes vean la capacitación como una actividad de interés y relevancia para su desarrollo continuo.

Para la elaboración del diseño existen puntos importantes que se deben de definir antes de programar una capacitación, los cuales son:

1. ¿Quién debe ser capacitado?
2. ¿Cómo capacitar?
3. ¿En qué capacitar?
4. ¿Quién capacitará?
5. ¿Dónde se capacitará?

6. ¿Cuándo se capacita?
7. ¿Para qué capacitar?

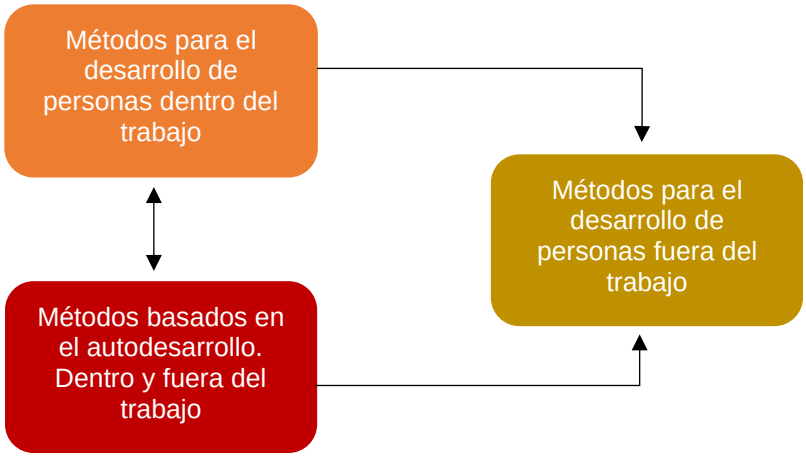
Estas preguntas se definen con la finalidad de elaborar un plan de acción, en los que se pueden resaltar los objetivos y responsables de dicha capacitación. Estableciendo una guía clara para poder elaborar correctamente el plan de capacitación, ya que se depende mucho de la naturaleza del tema a tratar, de los empleados involucrados y los recursos que se utilizaran para poder garantizar el éxito de la capacitación.

2.4.3 Implementación del programa de capacitación

La forma en que aprenden los trabajadores puede ser de diversas maneras y a su vez se combinan con distintas alternativas. Las personas pueden aprender cuando realizan sus funciones o bien de una forma más específica, según las necesidades que se detectan.

Para (Alles, 2019). “En las buenas prácticas se identifican distintos métodos para el desarrollo de personas, tanto para incrementar conocimientos como para desplegar competencias a través de varias vías, desde la realización de acciones formativas específicas hasta la experiencia práctica. Estos son:

Figura 2. Método para el desarrollo de personas de Marta Alicia Alles.



Nota: Método para el desarrollo de personas. Formación. Capacitación. Desarrollo. Alles, Martha Alicia. Año 2019

Los mencionados en último término son los más eficaces, sin embargo, se podrá comenzar por cualquiera de los otros, como una forma de inducir a las personas al autodesarrollo. Cada organización y circunstancia podrá indicar que un camino es mejor que el otro.” (P. 46)

Un plan de capacitación se determinará de acuerdo con las necesidades que surjan, pues estos se van adaptando a la conveniencia del logro de los objetivos de cada organización.

Según Snell y Bohlander (2013) como se citó en (Gonzalez, 2017). “Lo central para elegir el método de capacitación es establecer cuáles son más adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Estos autores distinguen métodos de capacitaciones no gerenciales y gerenciales, según quienes sean los sujetos de aprendizaje. Los describen como métodos preferentes, que pueden ser utilizados por ambos grupos”. (p. 31).

Métodos de capacitación

Existen métodos de capacitación no gerenciales, que son utilizados para capacitar a los empleados de todos los niveles organizaciones. Pues estos son:

Tabla 3. Métodos de capacitación no gerenciales

Método de capacitación.	**Descripción**
Capacitación en el puesto.	Los trabajadores adquieren experiencia práctica con instrucciones de un supervisor o capacitador en el contexto del trabajo habitual.
Capacitación de aprendizaje práctico.	Las instrucciones y experiencia en los aspectos teóricos y prácticos se adquieren en el contexto del trabajo y fuera de él.
Capacitación cooperativa – Prácticas profesionales.	Combinan la experiencia práctica de los puestos de trabajo con clases formales. Son programas patrocinados por instituciones educacionales y organizaciones.

Instrucción en el aula.	Método de aula donde se usan distintos métodos de aprendizaje para lograr el aprendizaje óptimo.
Instrucción programada.	Refiere al aprendizaje auto dirigido. Se evalúa el aprendizaje de un segmento de información para luego poder pasar al siguiente.
Métodos audiovisuales.	Basada en dispositivos audiovisuales para enseñar procedimientos y habilidades. Se puede ver el problema y obtener retroalimentación.
Métodos de simulación.	Se realiza ante la imposibilidad o riesgo de la ejecución real. Se enfatiza la seguridad y realismo.
E – Learning.	El aprendizaje se realiza por medios electrónicos, como computadores, web o redes sociales.
Sistemas de administración del aprendizaje.	Combinación de e – learning, herramientas de evaluación a empleados y otros métodos de capacitación.

Nota: Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción. Rodrigo Alejandro González Leiva. Año 2017

Así mismo, también existe un método de capacitación gerencial. El cual puede ser utilizado para la capacitación de empleados a nivel ejecutivo y administrativos. Siendo el siguiente:

Tabla 4. Métodos de capacitación no gerenciales

Método de capacitación.	**Descripción.**
Experiencias en el puesto.	El conocimiento se obtiene a partir de la práctica real y la experiencia. Entre ellos están el coaching, suplencias, rotación de puestos, progresiones laborales planteadas, etc.
Seminarios y conferencias.	Se utilizan para comunicar ideas, procedimientos, políticas, pero también para el análisis de problemas o debates.
Estudio de casos.	Se aprende a partir de ejemplos documentados, en general para estimular la toma de decisiones.
Juegos de negocios y simulaciones.	Se aprende tomando decisiones en una organización hipotética, simulando sus efectos de cada alternativa.

Desempeño o juego de roles.	Consiste en representar el papel de otros en el contexto de un problema en particular.
Modelado del comportamiento.	Combina varios métodos de capacitación. Sus componentes básicos son; puntos de aprendizaje, modelado, práctica de roles, y retroalimentación y refuerzo.
Programas de ayuda educativa.	Consiste en ayuda para cursar estudios formales, como cursos, diplomados o postgrados.

Nota: Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción. Rodrigo Alejandro González Leiva. Año 2017

El desarrollo de los empleados tiene como propósito preparar (mediante la impartición de conocimientos, habilidades y cambio de actitudes), de mejor manera a sus empleados pues tiene como premisa el mejorar el desempeño de la organización. Es importante tomar en cuenta que también el desarrollar a los gerentes y altos mandos de la organización le da una herramienta valiosa a la organización pues este apoya a la preparación de los empleados y también les aumenta el nivel de liderazgo dentro de la misma.

Existen muchas maneras de capacitar a los empleados en una organización, para lo cual es fundamental optar por la opción que más le convenga a la organización y que apoye al cumplimiento del objetivo de capacitación.

2.4.4 Evaluación del programa de capacitación

Luego de haber concluido con el programa de capacitación, la etapa final es la evaluación. Para (Gomez, 2017). En su trabajo profesional de graduación menciona “La evaluación formativa, se concibe como un proceso sistemático de recopilación de información, cualitativo y/o cuantitativo para medir los niveles de aprendizaje, programas, previa comparación con unas normas o criterios determinados con anterioridad y que responden a instancias de referencias específicas.” (p.9).

La evaluación se aplica para conocer la eficiencia de la capacitación, verificar si se cumplió con el objetivo de esta y si satisfizo las necesidades de la organización y a su vez las del empleado.

Continúa diciendo (Gomez, 2017) “Donald Kirkpatrick en 1959, diseñó su propio modelo de evaluación de acciones formativas, tan importante ha sido que aun pasado ya más de 40 años, su modelo se mantiene vigente. Este presenta 4 niveles compuestos de la siguiente manera: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados” (P.43).

Nota: Niveles de evaluación de formación según Kirkpatrick D., Gomez, N. año 2017

1. **Reacción:** este nivel permite medir el grado de satisfacción de los participantes con relación a la capacitación recibida, por lo general esta evaluación se realiza al terminar la capacitación. La evaluación de este nivel sirve para medir los aspectos positivos y negativos de la actividad con la finalidad de ir mejorando cada capacitación.
2. **Aprendizaje:** este nivel permite medir los conocimientos y habilidades que los participantes adquirieron durante el tiempo que se impartió la capacitación. Para lograr esta medición se deben de realizar evaluaciones pre y post entrenamiento. Se determina el grado en que los participantes asimilaron el contenido.
3. **Comportamiento:** este nivel permite medir si los participantes aplicaron lo aprendido en su puesto de trabajo, y como resultado a ellos se ven cambios

en la prestación de sus servicios. Se consideran que estos cambios pueden ser a largo plazo por lo que dicha evaluación se puede realizar en un período de tres a seis semanas.

4. **Resultados:** este último nivel evalúa el beneficio producido por la capacitación, permite medir si los objetivos planificados en la capacitación apoyan a la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se deben diseñar estudios que evalúen los resultados de la organización antes y después de recibir la formación o mediante ensayos aleatorios.

El propósito de una evaluación de capacitación es determinar la eficiencia del entrenamiento y a su vez ver medir la capacidad de comprensión por parte de los empleados capacitados. Tanto la capacitación como el desarrollo de los recursos humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas (aptitudes) para el crecimiento de los empleados y permite que estos desempeñen su trabajo eficientemente.

2.5 El Retorno de la inversión en la capacitación

El retorno de la inversión es la relación del rendimiento sobre la inversión realizada en la capacitación, es decir la relación entre la rentabilidad de la inversión sobre las acciones de capacitación en su conjunto o sobre una sola acción de capacitación dada. Esta tiene como finalidad:

- Mejorar los resultados financieros de las organizaciones, de sus productos, servicios, procesos y operaciones.
- Reducir costos innecesarios de los procesos de formación
- Contribuir para incrementar las utilidades de la empresa
- Asegurar la certidumbre en la toma de decisiones

El plan de capacitación permite mejorar los conocimientos y habilidades que poseen los trabajadores dentro de las organizaciones, pues al capacitarlos se están actualizando dichos conocimientos y habilidades lo que les permitirá a los

empleados alcanzar un nivel más alto en la productividad dentro de la empresa. Ya que por medio de la capacitación es que se enfrentan las necesidades de los empleados y a su vez se utiliza para desarrollar el potencial.

Capacitar a los empleados es orientarlos para la realización de las diferentes funciones que tienen asignadas, dejando claros los objetivos de la empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio que prestan e incrementar la productividad y calidad de la organización.

3 METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Los cambios tecnológicos y de globalización han sido los factores por los cuales las organizaciones buscan una transformación y adaptación para poder permanecer dentro del mercado. Para enfrentar estos cambios se ven en la necesidad de fortalecer la gestión de los empleados, ya que esta es una determinante para los resultados favorables que se buscan; para ello es preciso contar con empleados calificados y motivados que sigan el ritmo de dichos cambios.

Toda empresa debe establecer un proceso estructurado que le permita a sus trabajadores desarrollar su potencial por medio de las capacitaciones, dándole el conocimiento necesario para ejecutar su rol de tal manera que aumente su productividad laboral y que esto les permite utilizar las herramientas de trabajo que se le proporcionen de forma eficiente y eficaz.

Para (Harold Koontz, 2014) “La capacitación, es decir, el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles de personal; auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades”. (p.182).

Tener un personal capacitado se ha considerado como un componente fundamental, pues en esta actividad el personal desarrolla su conocimiento y habilidades, obteniendo una mano de obra calificada, y que da como resultado un incremento de la productividad laboral y al mismo tiempo le proporciona al empleado una oportunidad de crecimiento profesional y personal. Siendo también la capacitación utilizada como apoyo para el logro de los objetivos de la empresa; pues al orientar la capacitación a los objetivos generales, se genera personal eficiente y cuyo trabajo se orienta a un beneficio común.

La empresa objeto de estudio se dedica a la venta de productos para el consumidor final, conformada por tiendas ubicadas tanto en la ciudad como en el interior del país. Cada tienda está bajo la dirección de un supervisor, quienes le reportan a la

gerencia comercial. Los supervisores se encargan de verificar y evaluar que se realicen los procesos operativos tales como: la facturación y cobro, manejo de inventarios y el alcance de metas. Sin embargo, la realización correcta de dichos procesos se mide por medio de: el alcance de dichas metas, el valor de la factura promedio y el porcentaje de la tasa de conversión en las ventas.

La finalidad del presente es conocer el plan que ha estructurado la empresa para el desarrollo de su personal por medio de capacitaciones, pues se carece de la estructura del plan, le genera aspectos negativos a la organización; tales como baja productividad, alta rotación de empleados, disminución de la motivación laboral; así como también la pérdida de clientes por el desconocimiento de los procedimientos, lo que da origen a cometer errores en la atención y repercute en la satisfacción del cliente. No capacitar a los empleados le puede dar también una desventaja competitiva, y no les permitirá a los empleados ser parte de la gestión que la empresa necesita para el cumplimiento de sus objetivos.

Contar con un adecuado plan de capacitación apoyara a la empresa a mitigar los problemas ya planteados y apoyara a la formación continua del recurso más importante. Desarrollar la estructura de un plan les proporcionará a sus empleados ventajas competitivas, que les servirá de apoyo para responder de manera adecuada ante los cambios y exigencias del entorno, así mismo le permita mejorar su productividad laboral, además de un compromiso con el cumplimiento de los objetivos.

3.2 Planteamiento del problema

¿Cuál es el proceso de capacitación para los empleados de una empresa de ventas al detalle?

3.3 Delimitación del problema

El presente plan se realizó con los trabajadores de la empresa con ventas al detalle, ubicada en la zona 12 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala; con la finalidad de conocer el plan de capacitación que desarrolla a sus empleados.

3.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis es el área de ventas de una empresa que se dedica a la venta de artículos al detalle que cuenta con un total de diecinueve sucursales ubicadas en diferentes puntos del país.

3.3.2 Ámbito geográfico

El estudio se enfocó en las sucursales de la organización, la cual se encuentran ubicadas en los departamentos de: Guatemala, Escuintla, Quetzaltenango, Mazatenango, Alta Verapaz, Zacapa y Chiquimula.

3.3.2.1 Delimitación temporal

Con el fin de establecer la importancia del programa de capacitación, se analizaron los resultados obtenidos durante el año 2021, para la implementación del programa durante el 2022.

3.3.3 Objetivo General

Analizar el proceso de capacitación para el personal de ventas al detalle de la empresa ubicada en zona 12 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.3.4 Objetivos Específicos

1. Determinar la influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de ventas en una empresa dedicada a la venta al detalle.
2. Identificar los puntos de mejora sobre el proceso de la detección de necesidades de capacitación para el personal de ventas al detalle.
3. Proponer un programa de capacitación para mejorar las habilidades del personal con base al puesto.

3.4 Método de investigación

Para una investigación o proyecto, la etapa que le provee al investigador una serie de conceptos, principios y leyes es la metodología de la investigación científica, pues esta conlleva a la selección de las técnicas o métodos acerca del procedimiento destinado a la realización de las actividades vinculadas a la

investigación y que le permite una finalización de modo eficiente y con tendencia a la excelencia dicha investigación.

La metodología que se desarrolló este plan será utilizando el tipo científica con el objetivo de recopilar información primaria y secundaria de la empresa objeto de estudio.

3.5 Alcance del estudio

El alcance de este plan es de tipo explicativo, pues describe la problemática observada que se genera al carecer de un plan de capacitación, buscando así determinar la relación que existe entre la capacitación y la productividad laboral de los empleados de ventas al detalle de la organización.

3.6 Técnicas de obtención de información

3.6.1 Notas primarias

De campo

Se utilizó por medio de la observación e información directas que se obtuvo de la organización; y para ello se emplearon técnicas como cuestionarios y entrevistas dirigidas al personal que conforma el área de ventas al detalle.

3.6.2 Notas secundarias

Bibliográficas

Información que se obtuvo por medio de notas basadas en tesis, artículos científicos, libros, revistas, entre otros de autores que desarrollaron el tema del plan de investigación y sus variables.

3.7 Técnicas de investigación

Las técnicas son los medios empleados para poder recolectar la información relacionada a las variables. Por lo que se detallan a continuación las técnicas de investigación para el presente plan:

3.7.1 Censo

Esta técnica permite la recopilación de la información, involucrando a toda la población, obteniendo los datos más precisos y detallados. Esta técnica se empleó

con los jefes y vendedores de cada tienda, se les realizaron preguntas que permitieron establecer el conocimiento general que poseen acerca de las tareas que desempeñan y que influyen en el alcance de los objetivos de la organización objeto de estudio.

3.7.2 Entrevista estructurada

La entrevista estructurada es la que fija previamente un determinado orden y contenido a tratar con el entrevistado, pues esta tiene como ventaja la objetividad y confiabilidad de los resultados. Esta técnica se utilizó por medio de preguntas mixtas, a fin de obtener conocimiento general del funcionamiento del proceso de capacitación de la empresa.

3.8 Instrumentos de investigación

Las técnicas son los recursos que usa el investigador para recolectar y registrar la información. Para este plan las técnicas que se utilizaron son las siguientes:

3.8.1 Cuestionario

Por medio del cuestionario se permite recolectar información y datos para su tabulación, clasificación y análisis en un estudio o investigación. El Cuestionario es un medio para recoger información en un tiempo relativamente breve

3.8.2 Guía de entrevista

La guía de entrevista es el documento que se utiliza para orientar las preguntas al personal asignado, esta se formula para la recolección de información del tema de estudio por medio de una conversación con empleados claves.

3.9 Población

Para la elaboración del presente plan, se contó con toda la población que conforma el área de ventas al detalle, tomando en cuenta que es una población finita, como muestra se tendrán a todos los empleados de área y se conforma de la siguiente manera:

Tabla 5 Integrantes del área de ventas al detalle

No.	*Puesto*	*No. de empleados*	*% de participación*
1	Supervisor de tiendas	2	5%
2	Encargados de tienda	19	43%
3	Vendedor de tienda	21	52%
	Total	**42**	**100%**

Nota: Elaboración propia, Año 2021

3.10 Estadística

Los datos recolectados por medio de las técnicas de investigación fueron presentados a través de gráficas que reflejaran los resultados obtenidos. Esta información permitió analizar y fortalecer el proceso actual del plan de capacitación para el personal de ventas al detalle.

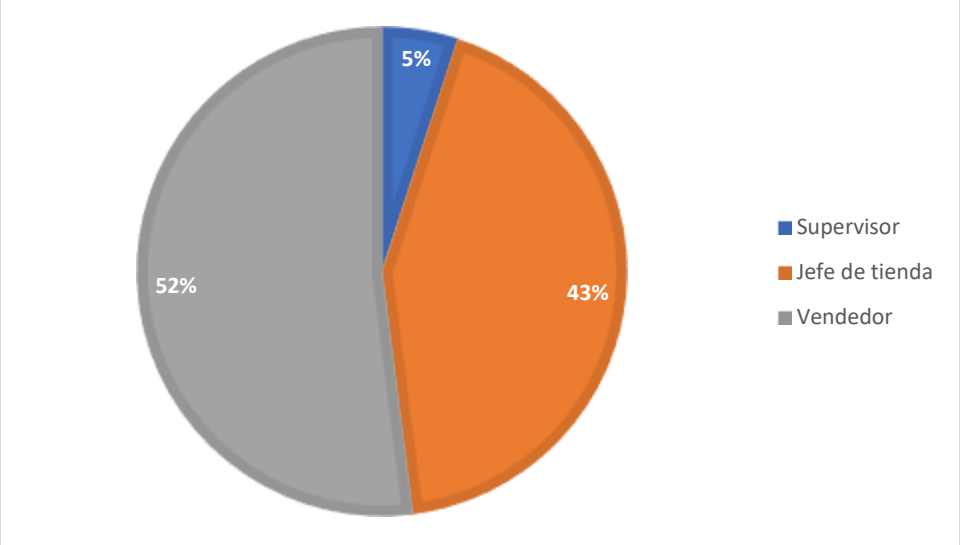
4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La información se obtuvo por medio de la aplicación de la técnica del censo utilizando como instrumentos un cuestionario de recolección de datos dirigido para los empleados operativos del área de ventas al detalle, como también una entrevista estructura tomando como instrumento una guía de entrevista para los supervisores del área con la finalidad de conocer la perspectiva de la población con respecto al plan de capacitación que ha trabajado la empresa y la forma en cómo este se puede fortalecer.

Se corrobora que el plan de capacitación es fundamental para el rol que cumplen los empleados en el área, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1. Resultados obtenidos del censo aplicado a jefes y vendedores:

Figura 1. *Puestos de trabajo*

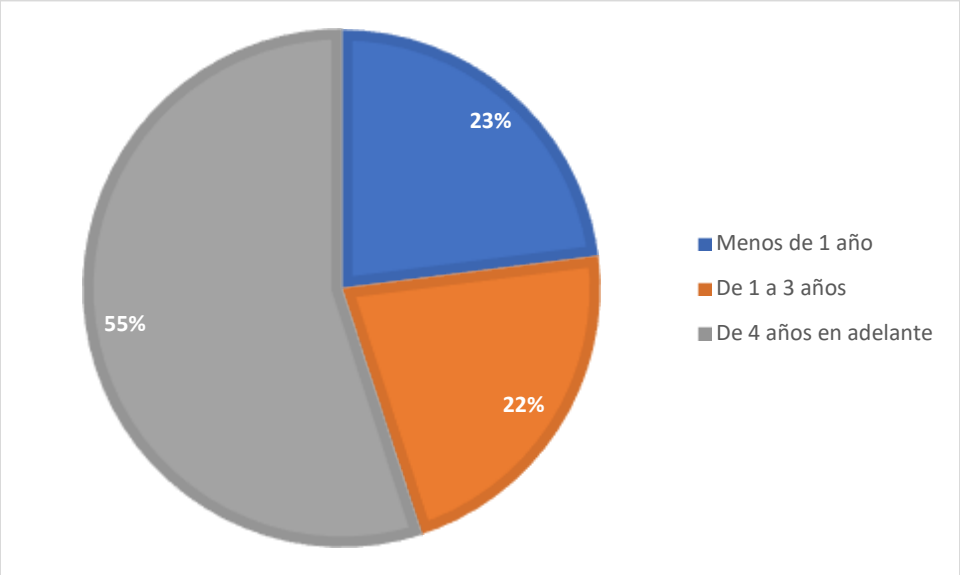


Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

Por medio de la figura No. 1, se reflejan los resultados de las técnicas aplicadas para la recolección de información. La empresa se encuentra distribuida por supervisores, quienes son los responsables de la gestión de ventas y cada tienda; cuentan con un jefe y vendedor, sin embargo, existen algunas tiendas que tienen

asignado más de un vendedor, esto derivado al movimiento de ventas que tienen. A cada uno de los puestos se le han asignado funciones específicas para así poder cumplir con los objetivos de ventas establecidos; no obstante, las funciones del jefe y vendedor tienen mucha similitud.

Figura 2. *Antigüedad en la organización*



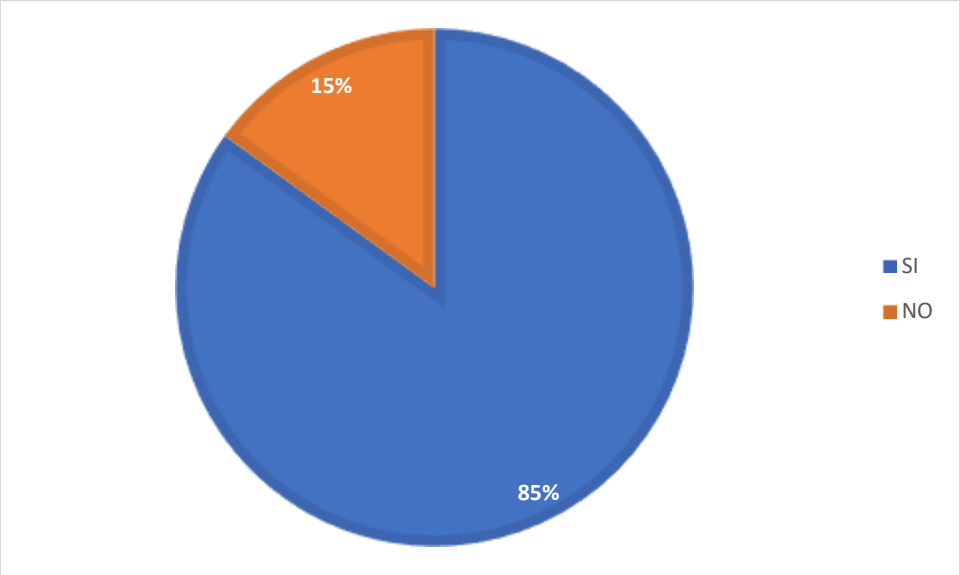
Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

Como se puede observar en la figura No. 2, el 55% de sus empleados llevan laborando en la organización por más de cuatro años, lo que demuestra que la organización tiene un bajo porcentaje de rotación del personal e indica que gracias a los años dentro de la organizaciones, estos conocen de mejor forma cómo desarrollar sus funciones a cabalidad; el siguiente porcentaje es de 23% lo que indica que son empleados que llevan menos de un año en la organización, siendo los empleados de recién ingreso dentro de la empresa y el 22% restante pertenece a los empleados que llevan entre uno a tres años y el otro 2. Es importante recalcar que el porcentaje más alto es de los empleados más antiguos, a lo que se puede considerar que se les proporciona una estabilidad laboral dentro de la organización.

DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con la aplicación de los instrumentos del cuestionario y la entrevista estructurada indicar lo siguiente:

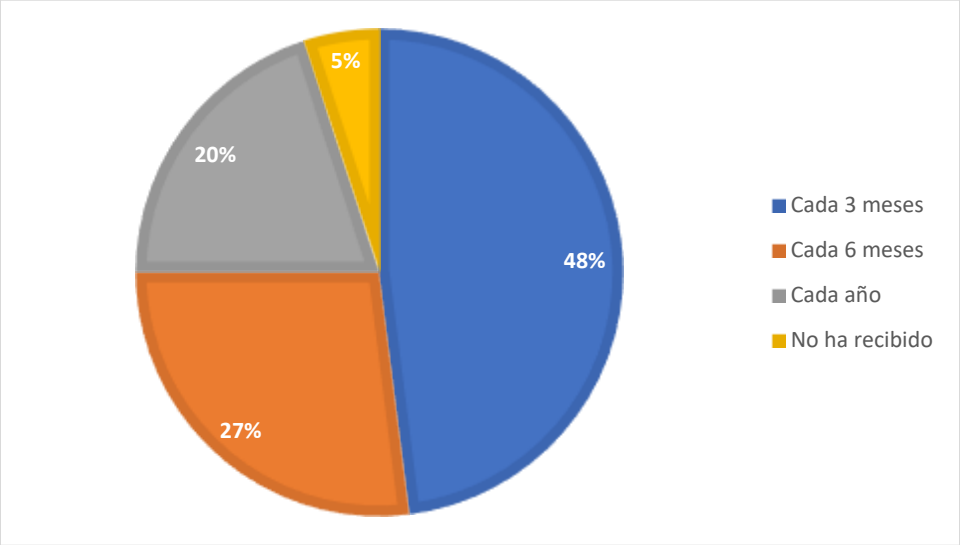
Figura 3. *Capacitaciones impartidas*



Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

Partiendo de la teoría: (Chávez, 2015) “Capacitación: Conjunto de actividades enfocadas a generar o incrementar los conocimientos y mejorar las aptitudes de los trabajadores. Está orientada a preparar al personal sobre temas de contenido técnico, científico o administrativo.” (p. 23). Y obteniendo como resultado en la aplicación del cuestionario, que el personal del área de ventas al detalle ha recibido más de una capacitación durante el tiempo que ha laborado en la organización. Demostrando que el 85% de la población ha recibido capacitaciones en la organización, siendo este el porcentaje mayor. Sin embargo, existe un 15% a quien no se le ha impartido, de acuerdo con la entrevista realizada a los supervisores, se puede determinar que esto es derivado a la crisis que pasó la empresa procedente a la pandemia por el covid-19 ya que, según ellos, estas se dejaron de impartir y han sido retomadas gradualmente hasta finales del año 2021.

Figura 4. *Periodicidad de la capacitación*

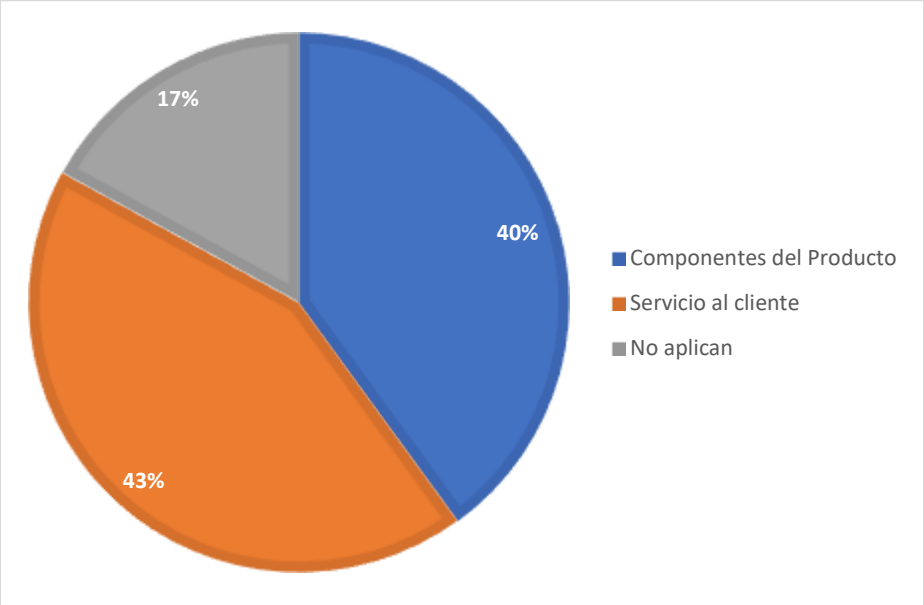


Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

Toda capacitación debe ser planificada y programada para tener claridad de su periodicidad, ciclo, proyecciones y medición de los indicadores. De acuerdo con los resultados de la encuesta se indica que un 48% de los empleados han recibido capacitación con una periodicidad de cada tres meses, existiendo también el 27% que indica haberlas recibido cada seis meses y el 25% restante han tenido cada año o bien no han recibido ninguna capacitación. Derivado a los cambios que se producen día a día, es vital que los empleados se puedan adaptar a las exigencias que surjan y así desarrollar un compromiso en sus actividades, por tal razón deben de ser precisas los preparados para sus labores y que así puedan aumentar sus aptitudes hacia el puesto para desempeñar su rol con una satisfacción positiva.

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Figura 5. *Cursos impartidos*

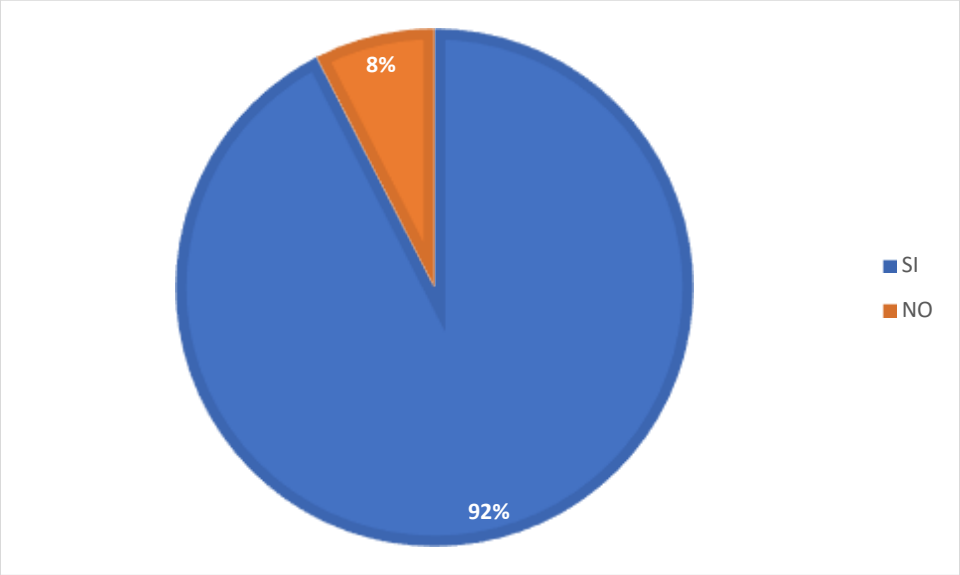


Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

Para determinar cuáles son los cursos principales en los cuales se debe de capacitar y como lo indica la teoría: para (Alles, 2019). “Para resolver esta cuestión la herramienta a utilizar será la denominada Diagnóstico de adecuación persona-puesto*, a través de la aplicación de un conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación entre los conocimientos, experiencia y competencias que un puesto requiere y los del ocupante de esa posición.” (p.44) Con el fin de implementar cursos que estén de acuerdo con las tareas asignadas a los empleados. Los datos obtenidos a través del censo señalan que el 83% de los empleados han sido capacitados, lo que demuestra que el 43% conoce el tema sobre el servicio al cliente y el 40% sabe cuáles son los componentes de los productos que tienen a la venta. En la entrevista realizada a los supervisores del área, se detecta lo siguiente: la selección de los cursos ha sido a conveniencia de las áreas administrativas; a lo que se demuestra que la empresa no cuenta con un programa de detección de las necesidades de capacitación para los empleados y cuando el empleado ya cuenta

con conocimiento previo del tema pierde el interés de la capacitación y no se cumple con el objetivo de este.

Figura 6. *El contenido de la capacitación*

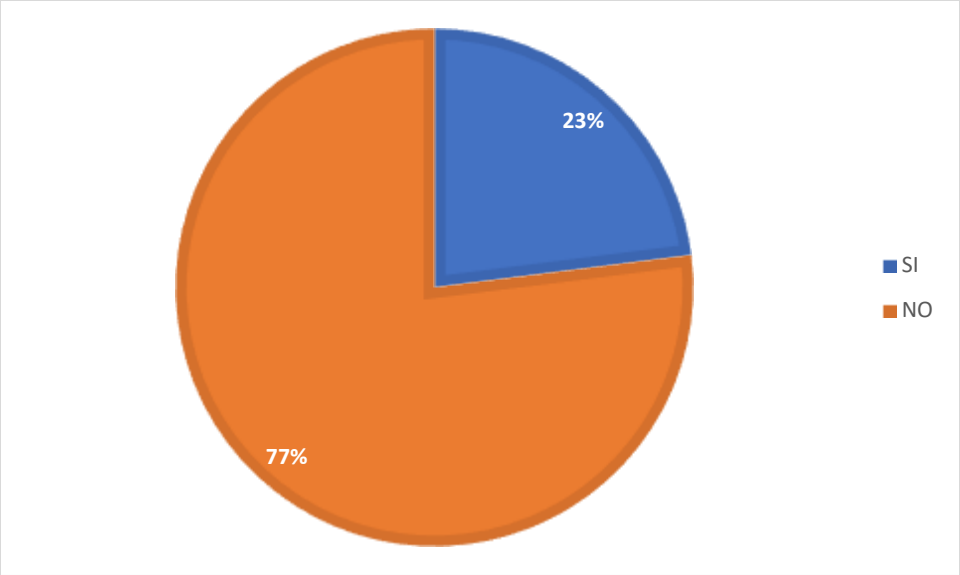


Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

Iniciando con lo que indica la teoría para: Pinto, R. (2010) como se citó en (Pitin, 2015) “Expone que el diagnóstico de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la empresa.” (p. 62). Así mismo como lo indica Werther, et al. (2000). citado en (Martí M. , 2017). “Se debe trabajar juntamente con el jefe inmediato utilizando las siguientes herramientas: entrevistas con los jefes y empleados para levantar información y con la observación directa.” (p. 22). Se obtiene que el 92% de la población considera que el contenido de las capacitaciones recibidas en los cursos mencionados en la gráfica anterior, le han sido útiles para concretar las ventas y así cumplir con sus metas. De la entrevista con los supervisores se determina que ellos consideran que el contenido de dicha capacitación debe de depender de los cambios y tendencias que existan en el mercado, tomando en cuenta también las exigencias del cliente para lograr una

ventaja competitiva sobre la competencia. Ya que muchas veces la organización sigue impartiendo el mismo contenido y herramientas de años anteriores; y estas no se incluyen los productos que van ingresando para la venta.

Figura 7. *Capacitaciones interactivas*

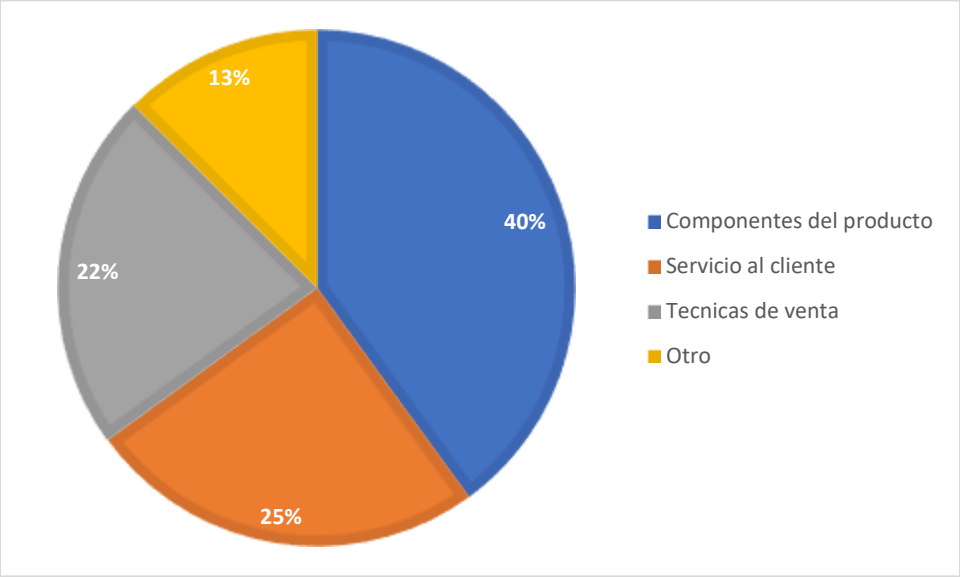


Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

En la teoría como lo menciona: Snell y Bohlander (2013) como se citó en (Gonzalez, 2017). “Lo central para elegir el método de capacitación es establecer cuáles son más adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.” (p.31). Según los resultados obtenidos el 77% de los empleados indican que las capacitaciones que han recibido no son interactivas lo que les genera en algunos casos aburrimiento, esto se podría derivar a la metodología que se utiliza, no se busca la manera que al impartir la capacitación se genere la participación interactiva y proactiva de los empleados facilitando el aprendizaje y a su vez apoyando a que puedan comprenden los conocimientos que se le están impartiendo. Para (Jamaican, 2015). “Se hace necesario que las organizaciones establezcan políticas de capacitación permanentes en cabeza de la dirección la empresa ya que esta área es quien debe motivar y estimular a los colaboradores

para que se preparen a enfrentar los nuevos cambios que trae el entorno y la globalización como factor de integración comercial" (p.5) La capacitación busca que el participante aprende algo nuevo y diferente, y a su vez eso la hace entretenida y capta la mayor atención de las personas, enseñando así la forma correcta de cómo hacer las cosas y haciendo a su vez la práctica necesaria.

Figura 8. *DNC con base en el puesto*

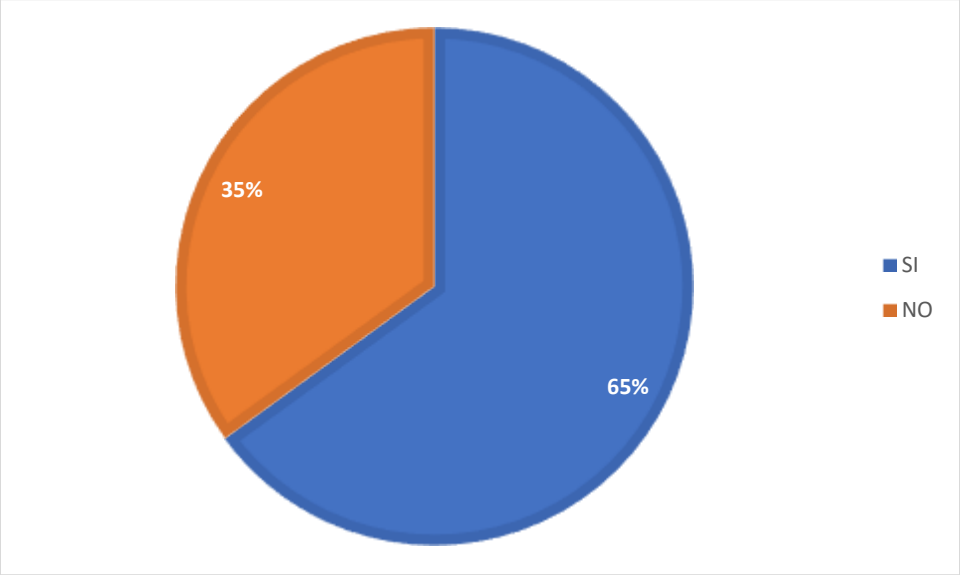


Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

Como se hace referencia en la teoría: Pinto, R. (2010) como se citó en (Pitin, 2015). "El *DNC con base en el puesto* pues este se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto el método que se sigue en el desarrollo de un sistema." (p.66). Es por ello por lo que en el plan de capacitación durante el proceso de DNC es necesario incluir capacitaciones que fortalezcan los conocimientos que ya tiene y se disminuyan las áreas de oportunidad. Procedente a ello se obtiene en los resultados que el personal destaca que desean desarrollar competencias entre las cuales, el 62% buscan un incremento en su desenvolvimiento en competencias técnicas; siendo el 40% en capacitaciones que les apoye a conocer a detalle cuales

son los componentes de los productos nuevos; el 22% aspira en conocer las formas de como vender, a lo que se le nombra las técnicas de ventas. Existe también un 25% que busca saber la forma correcta de como hablarle a un cliente, tomándolo como una capacitación de servicio al cliente, siendo esta una competencia blanda. Durante la entrevista con los supervisores y como se mencionó anteriormente, durante el proceso que actualmente se tiene para la capacitación no sé realiza un DNC, la selección de cursos es a conveniencia, indicando que en algunas ocasiones ellos al ven el rendimiento que tenía el empleado y proponían cursos que les apoyara en la mejora, sin embargo, en algunas ocasiones se tomaban en cuenta y en otras no.

Figura 9. *DNC con base en los nuevos productos.*



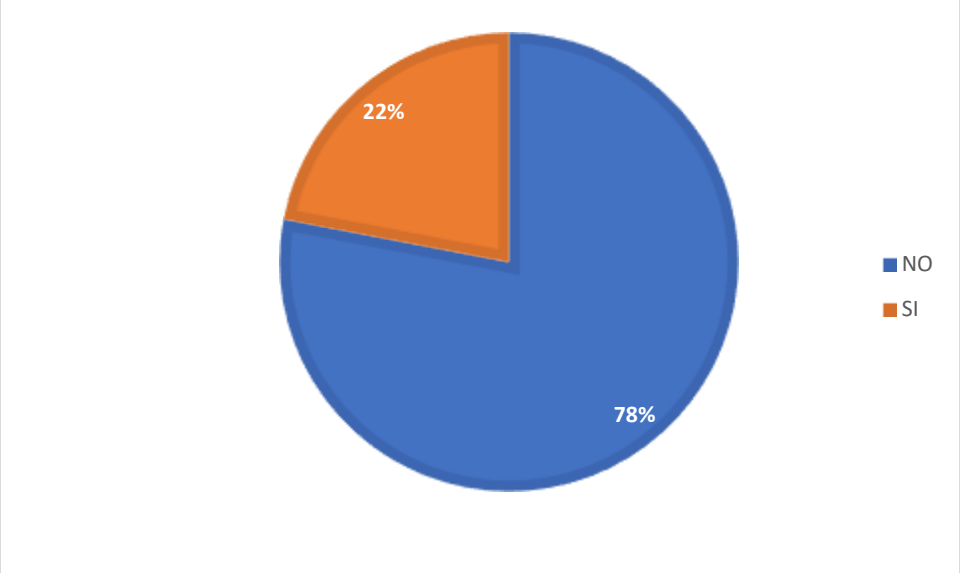
Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

De acuerdo con el censo, se demuestra que el 65% de la población no conoce las especificaciones de los nuevos productos que recibe la tienda, lo que les dificulta cerrar las ventas pues no tienen conocimiento de ellos y no pueden persuadir al cliente de la compra. Por otra parte, está el 35% que indica conocer las cualidades

que tiene un producto nuevo, en la entrevista a los supervisores se informó que dichos empleados conocían acerca de los componentes derivado al tiempo que llevan trabajando dentro de la empresa pues esto les ha servido para conocer algunas de las características que tienen los productos y así poder realizar una venta. Por lo que consideran que para que el personal se sienta seguro al momento de realizar una venta, es necesario que la organización le dé a conocer los diversos beneficios con los que cuentan los nuevos productos.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Figura 10. *Aplicación de la evaluación para la capacitación.*

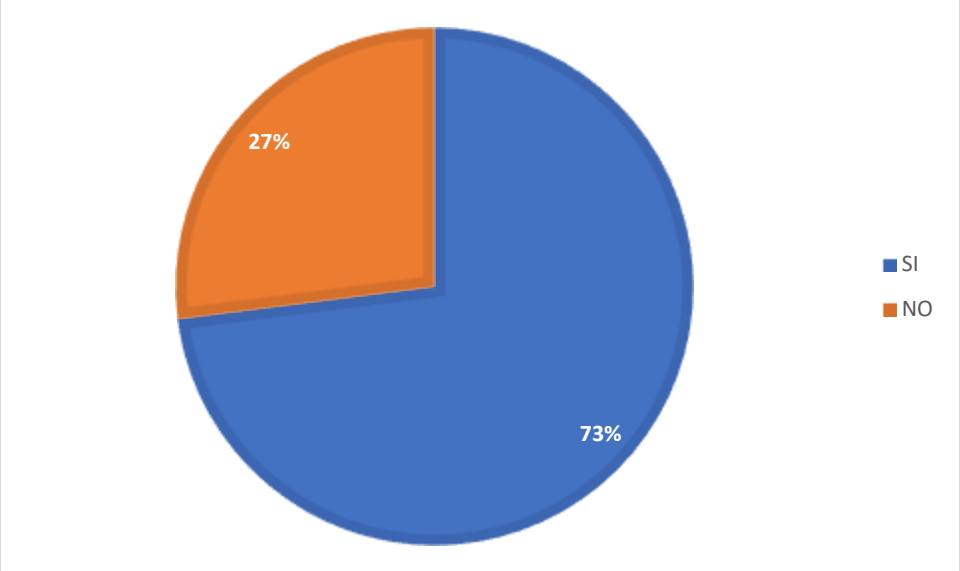


Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

Se determina en la teoría como lo indica: (Gomez, 2017). “La evaluación formativa, se concibe como un proceso sistemático de recopilación de información, cualitativo y/o cuantitativo para medir los niveles de aprendizaje, programas, previa comparación con unas normas o criterios determinados con anterioridad y que

responden a instancias de referencias específicas.” (p.9). La evaluación dentro del proceso de capacitación permite estimar el logro de los objetivos establecidos y la vez determinar la efectividad del curso impartido. Sin embargo, los resultados obtenidos demuestran que en la organización no finaliza el proceso de capacitación pues en ella no se ha gestionado ningún nivel de evaluación. El 78% de los empleados indicaron que no se les ha realizado una evaluación de reacción a la capacitación, sin embargo, existe un 22% que indicó haber sido evaluado sobre dicho nivel. De acuerdo con la entrevista realizada a los supervisores, se resaltó que las capacitaciones que han recibido durante este tiempo han sido virtuales, razón por la cual no se le ha dado el seguimiento necesario para determinar alguno de los niveles de la evaluación para la capacitación; también mencionan que el porcentaje de empleados a los cuales se les ha evaluado es porque ha sido durante el tiempo en que las capacitaciones eran presenciales.

Figura 11. *Evaluación de aprendizaje de la capacitación.*



Nota: Información obtenida del censo aplicado al personal de ventas al detalle y entrevista estructurada a los supervisores, junio 2022

De acuerdo con la teoría: se estableció un modelo de evaluación por lo cual se considera el segundo nivel pues este evalúa el aprendizaje. Kirkpatrick, D. (1959)

como lo citó (Gomez, 2017). “*Aprendizaje*: este nivel permite medir los conocimientos y habilidades que los participantes adquirieron durante el tiempo que se impartió la capacitación. Para lograr esta medición se deben de realizar evaluaciones pre y post entrenamiento. Se determina el grado en que los participantes asimilaron el contenido.” (p.43) Según los resultados obtenidos se puede decir que el 73% de los empleados consideran que después de tener una capacitación han podido mejorar su desempeño. Pues la capacitación les ha apoyado a corregir procesos que hacían de forma incorrecta o bien a mejorar los que ya se tenían y así poder obtener mayores logros en su desarrollo laboral. Sin embargo, en la entrevista los supervisores mencionan que no existe un proceso formal para la evaluación en el nivel de aprendizaje luego de una capacitación, pues este se considera de acuerdo con las acciones que tiene cada empleado. Consideran que se debe concluir el proceso de capacitación con seguimiento y monitoreo para verificar el impacto logrado y el incremento en la productividad.

4.2. Resultados obtenidos de la entrevista realizada a supervisores

Como parte de la investigación se analizó el procedimiento que se desarrolla sobre el plan de capacitación del departamento de ventas al detalle, realizando una entrevista estructurada con los dos supervisores con los que cuenta la empresa. Obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 6 Entrevista estructurada dirigida a Supervisores del área

Información General de la guía de entrevista			
No.	**Pregunta**	**Respuesta**	**Análisis**
1	¿La empresa realiza capacitaciones?	Si, después de la pandemia estas han sido agregadas gradualmente. Se dejaron de dar por más de un año y hasta el mes de octubre del 2021 fue que se retoman de forma virtual y para ciertos empleados.	Los supervisores confirman que se han realizado capacitaciones para el personal de ventas al detalle. No obstante, derivado a la pandemia por el covid-19 estas dejaron de ser impartidas por el temor al contagio, tomándolas a finales del año 2021 y de forma gradual, impartiendo cursos virtuales en plataformas como lo son Zoom y Meet.
2	¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?	Antes de la pandemia se impartían cursos cada tres a seis meses, dependiente de los cursos autorizados por la gerencia, pero después del cierre por la pandemia estos no han sido tan seguidos porque se enfoca a los vendedores en cumplir con las metas.	De acuerdo con los supervisores los empleados con mayor antigüedad en la organización han recibido constantemente las capacitaciones ya que se procuraba tener a los empleados motivados. sin embargo, los empleados de recién ingreso son los que menos han recibido capacitación ya que no se han programado con tanta periodicidad ya que lo que se pretende por ahora es recuperar las pérdidas que se obtuvieron por los cierres en la pandemia.
3	¿Cómo se seleccionan los temas a capacitar?	Derivado al cumplimiento de metas el gerente del área considera los temas que deben de ser capacitados los vendedores, sin embargo, nosotros podemos ver el rendimiento de ellos y proponer algunos cursos.	La mayoría de las capacitaciones que ha recibido el personal son a consideración del gerente a cargo pues él considera los temas pertinentes de acuerdo con el desarrollo de los vendedores en el cumplimiento de las metas. También los supervisores indicaron que ellos han sugerido algunos temas a capacitar los cuales han sido tomados en cuenta y se han llegado a acabo solo si la empresa cuenta con el presupuesto.

No.	**Pregunta**	**Respuesta**	**Análisis**
4	¿Ha detectado debilidades en los empleados?	Si, como parte de la supervisión de ventas es observar el desenvolvimiento de los empleados a la hora de realizar una venta	Como parte de la gestión que los supervisores realizan observan cómo se va desempeñando un empleado a la hora de vender y allí es donde ellos determinan si el trabajador carece de alguna habilidad para poder reforzar.

5	¿Se relaciona la capacitación con el descriptor de puesto?	Si, se busca capacitar a los vendedores de acuerdo con las funciones que tienen establecidas en su descriptor de puesto.	Los supervisores indican que la empresa cuenta con descriptores diseñados para cada puesto de ventas al detalle y los cursos que se imparten al personal se busca que estén en sintonía con este. sin embargo, estos no han sido modificados por varios años a lo que consideran que para la capacitación sería necesario realizar una actualización como mínimo cada dos años.
6	¿Qué propondría cambiar en el proceso actual de capacitación?	Establecer un proceso de DNC para seleccionar los cursos con base a una evaluación de desempeño.	Los supervisores consideran que para la programación de capacitaciones es importante conocer las oportunidades de mejora que tienen los empleados pues las capacitaciones se han dado de forma general sin saber qué tanto conoce o desconoce el empleado el tema.
7	¿Cómo se evalúa la comprensión de los cursos impartidos?	Anteriormente se pasaba un cuestionario al finalizar un curso para validar la capacitación. Ahora bien, como los cursos son virtuales ya no se les ha dado seguimiento	Los supervisores coinciden que las capacitaciones han dejado de ser evaluadas, ya no se mide la efectividad de estas, ni se verifica la forma en que se ha impartido el contenido, esto a que los pocos cursos que se han dado son de forma virtual y hasta ahora no le han dado seguimiento a la capacitación, el proceso termina cuando el empleado recibe el curso.
8	¿Realizan evaluación de desempeño?	No, al personal de ventas al detalle no se le ha realizado ninguna evaluación de desempeño en los últimos cinco años.	Los supervisores indican que el área carece de una evaluación de desempeño por lo que sería necesario la implementación del mismo para poder determinar un mejor plan de capacitación para los empleados y a si ellos puedan mejorar su productividad y cumplimiento de metas.

Nota: Información obtenida de la aplicación de la entrevista estructurada a los supervisores, julio 2022

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos por medio de las técnicas aplicados para la investigación, respecto al analizar del proceso de capacitación para el personal de ventas al detalle, se puede concluir lo siguiente:

1. Existe una influencia positiva para el personal contar con capacitación de acuerdo con las habilidades necesarias al puesto, pues se considera que está les genera un mejor desenvolvimiento para persuadir a los clientes y lograr así la venta requeridas para el cumplir con sus metas.
2. La organización carece una estructura para el plan de capacitación dirigida al personal de ventas al detalle, la selección de los cursos se realiza de acuerdo con el criterio de una persona y no a la necesidad de los empleados; es esa persona quien considera los temas idóneos para el programa de capacitación.
3. Los supervisores asumen los puntos de mejora de su personal de acuerdo con lo que ellos pueden observar, la organización no realiza evaluaciones de desempeño a los empleados del área, por lo que se desconoce cuál es el nivel de productividad que ellos se encuentran, cuáles son los puntos de oportunidad en su rendimiento para poder así aumentar la rentabilidad del área.
4. Continuando con la carencia de un DNC, al momento de realizar una capacitación esta sigue siendo considerada con la perspectiva de los jefes. Son dirigidas a todo el personal, sin tomar en cuenta que pueden existir empleados que esos temas ya los manejan con facilidad y tomar esa capacitación como una pérdida de tiempo y desmotivación.
5. La metodología que actualmente la organización tiene para impartir las capacitaciones, ha resultado poco interesante para los empleados pues no los involucran en el aprendizaje, asumiendo que ellos comprenderán los temas únicamente con escuchar lo que se les menciona.

5.2. Recomendaciones

1. Establecer un plan de capacitación que fortalezca las habilidades que requiere cada empleado para su mejor desempeño y así puedan contar con las herramientas necesarias para lograr los objetivos y metas que se les establezcan.
2. Es vital para la organización conocer el nivel de productividad que tiene su equipo de trabajo, para lo cual se debe de realizar evaluaciones de desempeño como mínimo una vez al año, para medir el desempeño, resaltando las habilidades y mejorando las áreas de oportunidades.
3. Determinar que las capacitaciones que sean impartidas sean de acuerdo con las necesidades de los empleados, tomando como referencia un DNC con base al puesto. Obteniendo así habilidades más específicas a las necesidades del empleado, impartiéndose a quienes realmente las necesitan para que sepan aprovechar el contenido y desarrollo de estas.
4. Evaluar los puntos de mejora para la metodología de las capacitaciones, buscando el punto para que los participantes puedan involucrarse y que así presten más atención, se concentren en la información que se les está transmitiendo, puedan retener el mayor aprendizaje posible y a la vez puedan resolver sus inquietudes. Dejando a un lado así la capacitación monótona donde solo el capacitador habla.
5. La evaluación se debe de realizar en un tiempo pertinente para que los resultados de la capacitación que fue impartida puedan determinar el impacto en el personal y saber si está aportó para nutrirlos de conocimientos y cerrar dudas en su gestión.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2019). *Formación, Capacitación y Desarrollo.* México: Ediciones Granica.

Armijos, F. B. (2019). *Universidad y Sociedad*. Obtenido de Gestión de administración de los recursos humanos. : http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

Bastian, K. (2020). *Modelo de gestión del recurso humano para el aumento de la productivdad en la empresa "Festejos Santaella"*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36008/BastidasRodeloKevinDavid2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Buendía Sotelo, V. (2019). *Universidad Nacional Federico Villarreal.* Obtenido de Plan piloto de capacitación en el desempeño laboral y su impacto en los trabajadores del primer y segundo nivel de atención del hospital Jorge Voto Vernales - ESSALUD : https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36008/BastidasRodeloKevinDavid2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Callejas, M. y. (2015). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Análiss Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano en la comunidad Salesiada San Juan Bosco: https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10342

Chávez, C. (2015). *Diccionario de Recursos Humanos .* México: Brujas, Pax.

Gomez, N. (2017). *Institución primogénita de Acción Pro-Educación y Cultura.* . Obtenido de Modelo Kirkpatrick para Evaluación de la Capacitación del Talento Humano en Centros de Aprendizaje.: https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGP_29_2017_ET170

Gonzalez, R. (2017). *Universidad de Chile.* Obtenido de Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149825/Gonzalez%20Leiva%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Harold Koontz, H. W. (2014). *Administración Una Persoectiva Global y Empresarial.* México: McGraw-Hill Interamerciana Editores S. A. de C. V.

Jamaican, F. (2015). *Universidad Militar Nueva Granada.* Obtenido de Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas.: https://infolibros.org/pdfview/8996-los-beneficios-de-la-

capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal-de-las-pequenas-empresas-fabian-

Martí, M. (2017). *Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA .* Obtenido de Plan de capacitación para una empresa de seguridad de la provincia de córdoba.: https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/644/1/4%20-%20TESIS%20MONICA%20MART%C3%8D.pdf

Martí, M. (2017). *Universitario Córdoba – IUA*. Obtenido de Plan de capacitación para una empresa de seguridad de la provincia de córdoba. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional: https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/644/1/4%20-%20TESIS%20MONICA%20MART%C3%8D.pdf

Patiño, P. y. (2019). *Universidad Católica Sedes Sapientiae, Perú. .* Obtenido de Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal administrativo de una institución pública de salud y una empresa privada del sector electricidad.: http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/867/Tesis%20-%20Pati%c3%b1o%20Gabriel%2c%20Lilian%20-%20Pinedo%20Meza%2c%20Agust%c3%adn%20Guillermo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pitin, L. (2015). *Universidad de San Carlos de Guatemala.* . Obtenido de Proceso de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala. : http://www.repositorio.usac.edu.gt/1330/1/03_4747.pdf

Rodas, N. (2016). *Universidad San Carlos de Guatemala*. Obtenido de Plan de capacitación para la escuela nacional de enfermería de Guatemala (ENEG) sobre diagnóstico, tratamiento y prevención de Intoxicaciones agudas causadas por plaguicidas: https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/library/index.php?title=5035&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@autor=RODAS,%20A.%20@mode=&recnum=80

Romaní, N. (2017). *Universidad Nacional del Altiplano*. Obtenido de Programas de capacitación y el clima organizacional en las gerencias de la municipalidad provincial de puno, Perú: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/UNAP/8194/3/Nadya_Shirley_Romani_Alejo.pdf.txt

Torres, F. (2020). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de Programa Académico de Maestría en Gestión de los servicios de Salud: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45224/Torres_CFA_SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vergara, G. (2015). *Universidad Nacional Agraria La Molina*. Obtenido de Propuesta metodológica de indicadores del impacto de la capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios: https://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/1663

ANEXOS I

Plan de Capacitación

PARA VENTAS AL DETALLE

7. PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE VENTAS AL DETALLE.

7.1 Introducción

La presente propuesta tiene como finalidad exponer todo lo referente a un plan de capacitación y su adecuada implementación, este que sirva como una herramienta para apoya a que la organización eleve el nivel de los empleados, manteniéndolos actualizados, motivados y comprometidos para el logro de metas y objetivos y al mismo tiempo hacer que la organización sea más competitiva en el mercado.

Toda organización necesita contar con empleados capacitados en los roles que desempeña, pues la capacitación funciona como una inversión que contribuye en el desempeño deseado de sus trabajadores.

Dentro el contenido de la propuesta se detalla la información sobre desarrollo de un plan fundamentándose en una detección de necesidades de capacitación con base en el desarrollo del puesto; tomando en cuenta que la empresa actualmente desea contar con el personal especializado, que atienda y entienda las diferentes necesidades del cliente, por ser la razón de ser la organización.

Con esta información se busca fortalecer aquellos puntos detectados como débiles para el desarrollo de las competencias y habilidades en el trabajo que desempeñan; enriqueciendo los conocimientos que poseen y a su vez ayudándoles a concretar las ventas.

7.2 Justificación

Al realizar el estudio en la empresa se pudo comprobar que se carece de la estructura de un plan de capacitación para el área de ventas al detalle, que permita desarrollar las habilidades y conocimientos del personal sobre las ventas.

Es importante comprender que la capacitación es una actividad a corto plazo para contribuir a que los empleados desempeñen de mejor manera sus atribuciones; ya que por medio de este proceso el personal adquiere y mejora habilidades; por ello,

contar con un plan de capacitación en la empresa trae beneficios tanto individuales como generales, en primer lugar los empleados pueden identificar las formas correctas para la atención al cliente y que este se sienta bien atendido y se forma un concepto de servicio de la empresa, así también los trabajadores y la empresa cumplen con los objetivos organizacionales.

Debido a la naturaleza de la empresa, la comercialización de los productos genera constantemente cambios significativos en el mercado, una de las principales razones por la cual el personal necesita estar a la vanguardia con la información de estos. Partiendo del hecho de que el desarrollo del personal requiere de un enfoque situacional en el que los objetivos, técnicas y métodos de capacitación sean suficientemente congruentes con los valores, normas y características del entorno. La implementación del plan se justifica porque incide en el servicio que los empleados les dan a los clientes.

Se constató que existe anuencia en el compromiso y sentido de responsabilidad por parte de los supervisores del área, la cual es fundamental para el logro de los objetivos del plan de capacitación.

Se le recomienda a la empresa poner en práctica la siguiente propuesta ya que será de amplio beneficio, puesto que en la actualidad la calidad del servicio que las empresas brindan marca una diferencia en cuanto a las tendencias de preferencia de los clientes, la competitividad y productividad.

7.3 Objetivo

Presentar un plan de capacitación enfocado en los empleados de ventas al detalle que les permita mejorar su desempeño con el desarrollo de habilidades y conocimientos, estableciendo el seguimiento requerido con el cumplimiento para alcanzar las metas que se tienen establecidas.

7.3.1 Objetivos específicos

- Mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados con respecto a las tareas asignadas.
- Mejorar la aptitud de los trabajadores por medio del conocimiento amplio de las prácticas que se realizan a diario, concientizarlos acerca de la importancia del trabajo que realizan.
- Proponer el plan de capacitación que incluya la totalidad de los empleados del área.

7.4 Capacitación

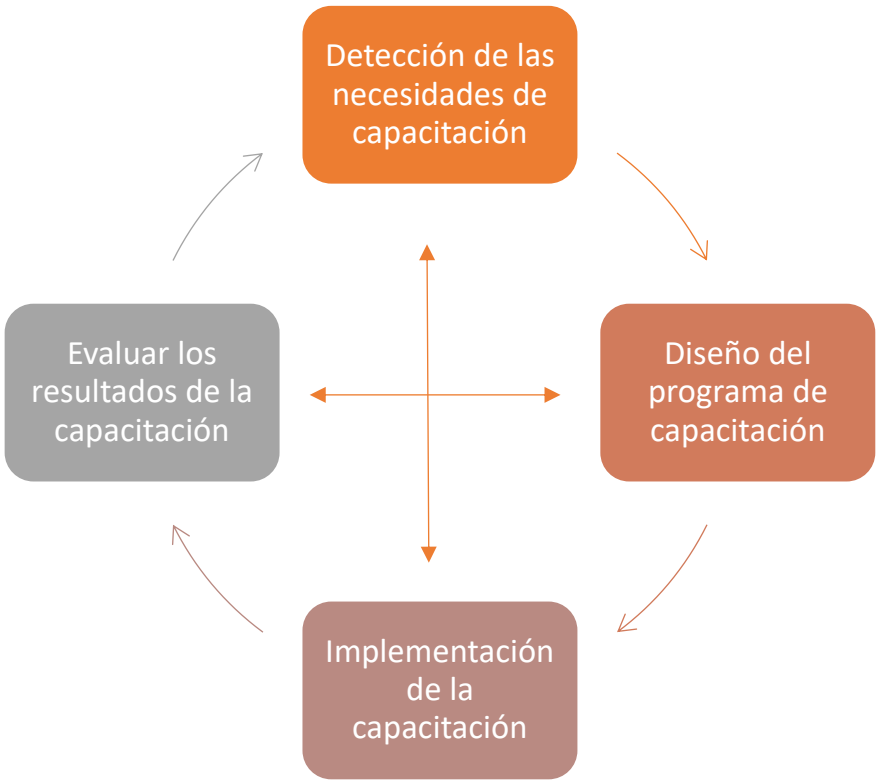
La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del recurso humano, pues le proporciona al empleado la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a la vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias tanto dentro como fuera de la organización. Le provee a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para desempeñarse con éxito en el puesto.

7.5 Proceso de Capacitación

El número y variedad de planes o programas de capacitación varían de acuerdo con las necesidades de la empresa. La duración puede ser en horas, días, meses e incluso años. Así también el tipo de capacitación que se adopte depende tanto del tamaño de la organización, las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente.

A continuación, se presentan las etapas necesarias para la implantación y seguimiento del plan, las cuales permitirán corregir el proceso y adaptarlo a las necesidades de la organización.

Figura 12. Proceso de capacitación



Nota: Proceso de la capacitación. Pinedo y Patiño Año 2019.

7.6 Metodología del plan de capacitación

7.6.1 Quienes participan en la capacitación.

En el plan de capacitación deben participar todos los empleados de la empresa, ya que este busca satisfacer las necesidades personales como organizaciones para el cumplimiento de los objetivos.

7.6.2 Quien dirige el plan de capacitación.

El plan de capacitación debe estar a cargo de la gerencia de recursos humanos con la aprobación de los programas por parte de la gerencia de ventas al detalle. Para lo cual se debe de contratar al personal calificado para llevarlo a cabo.

7.6.3 Cómo se desarrolla la capacitación.

Se recomienda que se desarrolle a través de charlas de los expertos en el tema, con una participación de los empleados de la empresa. En las capacitaciones la información se mejora mediante aprendizaje práctico, instrucción programada,

métodos de simulación. El tiempo estipulado para cada capacitación será de aproximadamente dos horas.

7.6.4 Recursos para utilizar:

- *Humanos:* Lo conforman los empleados del área de ventas al detalle de la empresa, facilitadores y expositores especializados en la materia.
- *Infraestructura*: Para el desarrollo del plan de capacitación, en ocasiones pueden utilizarse las instalaciones de la empresa, así como también acudir a algún salón diseñado para estas diligencias, instituciones que se dedican a impartir estas actividades de formación o bien realizarlas de forma virtual.
- *Mobiliario, equipo y otros:* Está conformado por el material de trabajo, pizarras, marcadores, equipo multimedia.
- *Financiamiento:* El monto de la inversión de los cursos de capacitación, es financiado con ingresos propios presupuestados por la organización.

7.7 Beneficios del Plan de capacitación

Mediante una política de capacitación se establecen los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones y buscar proporcionar las herramientas para el continuo de desarrollo de estos y lograr así:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieren los empleados para realizar sus tareas.
- Enseñar al empleado cómo aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo.
- Elevar los niveles de desempeño.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Preparar al empleado para ocupar puestos superiores.
- Involucrar al personal para que detecte sus propias necesidades de capacitación.
- Contribuir al desarrollo integral de los trabajadores que conforman la organización.

- Articular los ascensos y las promociones a los programas de capacitación y desarrollo.
- Mostrar con hechos reales los beneficios de la superación (reconocimientos, incrementos de salario, ascensos).

7.8 Política del plan de capacitación

- Todo el personal deberá acreditar un mínimo de horas requeridas de capacitación, dependiendo el puesto de cada empleado.
- Será responsabilidad del supervisor inmediato, informar a los empleados sobre los cursos obligatorios y/o disponibles de acuerdo con su puesto.
- Será responsabilidad del empleado, agendar, asistir y aprobar los cursos obligatorios de acuerdo con su puesto.
- Cualquier incumplimiento con la presente política podrá tener acciones disciplinarias, incluidas la rescisión laboral.

7.9 Detección de la necesidad de capacitación

La primera etapa para un plan de capacitación es la detección de las necesidades, en este análisis se propone utilizar el método basado en el *DNC con base al puesto;* Pues este se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto, por medio de este método se puede encontrar las necesidades de capacitación que apoyen al personal en el cumplimiento de sus funciones y así generar un cambio de actitudes requeridas para lograr los objetivos.

La finalidad de esta etapa es obtener las necesidades de capacitación de los empleados, en función a las debilidades que se tienen en el rol que se desempeña y las competencias que posee para elevar su desarrollo.

Para realizar esta detección de necesidades se sugiere la siguiente guía:

Guía para realizar la detección de necesidades de capacitación con base en el puesto:

1. El Gerente de Recursos Humanos convocará anualmente el mes que considere oportuno, con el gerente de área y los supervisores para darles a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidades de capacitación con base al puesto.
2. Recursos Humanos notificará a los trabajadores las fechas en las que se llevará a cabo la detección de las necesidades.
3. El Gerente de Recursos Humanos trasladará los formatos a utilizar por el gerente de área y supervisores.
4. El Gerente de área y supervisores completaran el formulario, de acuerdo con las necesidades en un plazo no máximo de un mes.
5. Luego de completar los formularios el Gerente de área trasladará la información a la Gerencia de Recursos Humanos para la revisión correspondiente
6. El Gerente de Recursos Humanos consolida la información.

Para realizar dicha detección de necesidades de capacitación se sugiere el siguiente formato:

- **Formato para DNC con base en el puesto.**

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE EN EL PUESTO									
Departamento: _____									
Fecha de elaboración: _____	Fecha de revisión: _____								
Problema Actual									
Causas principales **1.** **2.** **3.**	Efectos principales 1. 2. 3.								
Análisis de causa **¿las causas se pueden solucionar con acciones de capacitación?** **Causa 1 SI NO** **Causa 2 SI NO** **Causa 3 SI NO**	Objetivo del curso:								
Determinación de la capacitación									
Nombre del curso: _____									
1. Duración estimada (horas) **2. Horario propuesto** **3. Periodicidad** **4. Fecha propuesta de inicio**	5. No. de participantes Instructor: ( ) Interno ( ) Externo 6. Prioridad ( )Urgente ( ) Importante ( )Puede esperar								
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS A PARTICIPAR EN LA CAPACITACIÓN									
Actividad 1: _____ **Actividad 2: _____** **Actividad 3: _____**									
C) Conocimientos H) Habilidad A) Actitud	**Actividad 1**			**Actividad 2**			**Actividad 3**		
Nombre del empleado	**C**	**H**	**A**	**C**	**H**	**A**	**C**	**H**	**A**
Empleado A									
Empleado B									
Empleado C									
Empleado D									
Empleado E									
Elaborado por: _____ **Revisado por:** **_____** **Puesto** **Puesto**									

La metodología que para completar el DNC con base en el puesto:

1. Analizar a los empleados, centrándose en los problemas del área tomando como base el rol que ellos desempeñan en el área, cuyos efectos no permitan el cumplimiento de los objetivos y que estos se puedan corregir por medio de una capacitación. Siempre y cuando se tomen prioridades.
2. Cuando ya se tenga identificado el problema, determinar cuáles son las principales causas y los efectos que ocasionan el problema (máximo 3).
3. Definir si las causas se pueden eliminar por medio de capacitaciones. Tomando en cuenta que una capacitación apoya a solucionar los problemas cuando estos sean por causa de deficiencia en Conocimientos (saber hacer), Habilidades (como hacer) o Actitudes (querer hacer).
4. Determinar el objetivo que se busca con la capacitación.
5. Estimar la duración de los cursos, los horarios, la periodicidad y proponer fecha para el inicio del curso, los participantes y cualquier otra información que sea de utilidad.
6. Por medio de una evaluación por observaciones directas de los supervisores hacia las principales tareas que se llevan a cabo, y las dificultades que tiene el empleado al realizarlas; realizar una comparación del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que cada uno posee con relación al problema detectado.
7. Al tener el formato completo, el departamento de Recursos Humanos analizará la información recibida y podrá iniciar con el programa de capacitación para el periodo correspondiente.

7.4 Diseño y planificación del programa de capacitación

Posterior a tener identificadas las necesidades de capacitación, es necesario implementar las acciones para garantizar la ejecución de un programa. Para ello se sugiere a utilización de la siguiente guía:

Guía para el diseño y planificación de la capacitación:

1. El Gerente de Recursos Humanos se reúne con el Gerente y supervisores del área para discutir los resultados de la detección de las necesidades de capacitación, la cantidad de empleados a participar, los recursos necesarios y el tiempo para su implementación.
2. El Gerente de Recursos Humanos se reúne con el Gerente y supervisores del área seleccionarán los métodos de capacitación apropiados para garantizar el aprendizaje.
3. Se establece el contenido y método de la capacitación.
4. Se establece quiénes serán los instructores, los cuales pueden ser internos o externos.
5. Se determina el lugar y modalidad en que se llevará a cabo la capacitación.
6. Se determina el horario considerando el tiempo laboral de los participantes.

Se propone una matriz que contiene la información necesaria para establecer el programa de capacitación de acuerdo con la investigación realizada:

- **Formato para una Matriz de diseño para la capacitación**

MATRIZ DE DISEÑO PARA LA CAPACITACIÓN	
Personal de ventas al detalle	
Pregunta	Descripción
¿A quién debe capacitarse?	De acuerdo con el DNC con base en el puesto, los empleados que se incluirán en el programa de capacitación son: • Jefes de tienda 19 • Vendedores 21
¿Cómo se capacitará?	Para el programa de capacitación se utilizarán los siguientes métodos: • Aprendizaje práctico. • Instrucción programada. • Métodos de simulación. • E-learning
¿Quién debe capacitar?	Para el presente programa se contará con el apoyo de los siguientes facilitadores: • Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) • INTECAP • Personal interno de la organización.
¿Dónde capacitar?	Se podrán utilizar las siguientes instalaciones: • Oficinas de la empresa objeto de estudio. • Instalaciones de empresas externas.
¿Cuándo capacitar?	Horarios: de 8:00 a 12:00 Una vez por semana

La siguiente etapa es programar cada uno de los cursos que apoyarán en la solución de las deficiencias detectadas en el área, los cursos deberán ser programados de acuerdo con la prioridad con la que se considera que mejorará la situación actual de la empresa.

A continuación, se presenta una propuesta:

PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN
Enfocado en los empleados de ventas al detalle

Objetivos generales:

1. Fortalecer los conocimientos sobre los componentes de los nuevos productos que se comercializan, para alcanzar las metas de ventas establecidas en cada uno de los planes establecidos mensualmente.
2. Mejorar las habilidades técnicas para poder concretar ventas oportunas y confiables con los clientes.
3. Mejorar las actitudes de los empleados para garantizar un excelente servicio al cliente y lograr los objetivos de la organización, obteniendo una mejor satisfacción del cliente.

Metas

1. Lograr un 90% de participación en los cursos establecidos para los empleados de ventas al detalle.
2. Lograr cubrir durante el primer año de implementación del plan el 80% de las necesidades de capacitación detectadas
3. Evaluar los efectos de la capacitación en los niveles 1 y 2 de los cursos técnicos, 3 meses después de su implementación, para el 70% del personal capacitado.

- **Formato para un Plan de capacitación anual**

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN									
Personal de ventas al detalle									
No.	***Tema***	***Objetivo***	***Participantes***	***Facilitador***		***Metodología***	***Duración***	***Modalidad***	***Responsable***
				Int.	***Ext.***				
1	Componentes del Producto	Dar a conocer las características y los componentes con que cuentan los nuevos productos lanzados para la venta.	19 jefes de tiendas, 21 vendedores y 2 supervisores	X		• Aprendizaje práctico. • Talleres.	12 horas 3 sesiones	Presencial / Oficinas zona 12	Jefe de producción/ Mercadeo / Gerente comercial
2	Efectividad en el Proceso de Ventas	Preparar al personal para el proceso de la venta mediante los métodos y estrategias más eficaces, proporciona conocimientos generales y específicos sobre el proceso de venta.	19 jefes de tiendas y 21 vendedores		X	• Instrucción programada. • Métodos de simulación. • E-learning	8 horas	VIRTUAL	Gerente de Recursos Humanos / INTECAP
3	Ventas y Servicio al Cliente	Aprender el uso de las mejores técnicas para venta, inteligencia emocional, manejo del carácter y técnicas de negociación para lograr objetivos específicos de ventas, servicio al cliente y manejo de clientes difíciles	2 supervisores		X	• Métodos de simulación. • E-learning	8 horas 4 sesiones	VIRTUAL	Gerente de Recursos Humanos / Asociación de Gerentes de Guatemala

4	Gestión de Servicio al Cliente	Dotar de herramientas y estrategias de atención y servicio al cliente.	19 jefes de tiendas y 21 vendedores		X	• Métodos de simulación. • E-learning	8 horas	VIRTUAL	Gerente de Recursos Humanos / INTECAP
5	Comunicación Asertiva en el Servicio al Cliente	Que los empleados adquieran los conocimientos de como alcanzar una comunicación asertiva con los clientes por medio de aplicar correctamente los elementos y estrategias de la comunicación.	19 jefes de tiendas y 21 vendedores		X	• Métodos de simulación. • E-learning	8 horas	VIRTUAL	Gerente de Recursos Humanos / INTECAP
6	Cultura de Servicio al Cliente	Que el empleado tenga la capacidad de atender al cliente de acuerdo con protocolos de la cultura de servicio implementada en la empresa.	19 jefes de tiendas, 21 vendedores y 2 supervisores		X	• Aprendizaje práctico. • Talleres.	4 horas	VIRTUAL	Gerente de Recursos Humanos / INTECAP

Firma de quien lo elaboro: _____
Cargo: Gerencia de Recursos Humanos
Fecha: _____

Firma de quien lo aprueba: _____
Cargo: Gerencia comercial
Fecha: _____

7.5 Costos del plan de capacitación

Para poder implementar la propuesta es necesario que se considere un presupuesto para los costos directos tales como, el pago de los instructores, materiales de apoyo y en otros gastos que se incurren para el desarrollo de cada tema; otros costos que se considerar dentro de un plan de capacitación son los costos indirectos como lo son el sueldo de los empleados, sin embargo, estos son parte del gasto corriente de la organización por loque en la presente propuesta no están incluidos.

Se presenta un detalle de los costos considerando alternativas que permitan adaptarse y que no incurra en presupuestos elevados, así mismo se toma en cuenta también que dicho plan ayudará a resolver deficiencias en la gestión de ventas al detalle.

- **Estimación de costos para el programa de capacitación anual**

Concepto	Costo aproximado en Quetzales.
Capacitación de los componentes de los nuevos productos.	0.00
Capacitación de la efectividad en el proceso de ventas por parte de Intecap.	4,800.00
Capacitación para las ventas y servicio al Cliente por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala.	2,600.00
Capacitación de la gestión de servicio al cliente por parte de Intecap.	4,800.00
Capacitación sobre la comunicación asertiva en el servicio al cliente por parte de Intecap	4,800.00
Capacitación sobre la cultura del servicio al cliente.	2,100.00
Material para los cursos	200.00
Refacciones	1,000.00
Otros	500.00
TOTAL	**Q 20,800.00**

7.6 Ejecución de la capacitación

Para poder garantizar que las actividades se realicen de forma correcta y oportuna para la realización del plan de capacitación, se sugiere una guía de verificación para los preparativos de la capacitación:

Guía para la ejecución del plan de capacitación:

1. Preparar una lista de verificación que contenga las todas las actividades a realizar para garantizar que el plan se cumpla en cada capacitación, considerando los siguientes puntos:
   a. Las actividades que se necesitan realizar
   b. Los materiales que se requieren para cada actividad
   c. La fecha límite para terminar cada actividad.
2. Asignar a un empleado responsable quien revisará y desarrollará el plan de capacitación.
3. Programar reuniones mensuales con los encargados y Gerentes para verificar el avance de los procesos.
4. Cuando se realice cada capacitación llevar un control de los asistentes.

- **Formato para la lista de verificación de la capacitación**

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN					
Personal de ventas al detalle					
Capacitación:		Fecha de la capacitación:			
		Responsable:			
No.	**Descripción**	**Fecha límite**	**Pendiente**	**Realizado**	**No aplica**
1	Programa de capacitación.				
2	Seleccionar e invitar a los participantes.				
3	Coordinar la participación de los instructores.				
4	Recopilar el material de apoyo.				
5	Reservar el lugar para la capacitación.				
6	Coordinar equipo de audiovisión.				
7	Preparar material para la capacitación.				
8	Coordinar transportes y hospedajes para empleados departamentales.				
9	Preparar las evaluaciones de la capacitación.				
10	Coordinar refacciones.				
11	Realizar el proceso de evaluación.				
12	Elaborar informes de la capacitación.				
13	Dar seguimiento al impacto de la capacitación.				

- **Formato para la lista de participantes en la capacitación**

LISTA DE PARTICIPACIÓN EN LA CAPACITACIÓN			
Personal de ventas al detalle			
Fecha:			
Nombre del curso:			
Empresa:			
Horas de duración:	_____		
No.	**Nombre del participante**	**Puesto**	**Firma**
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

7.7 Evaluación de la capacitación

Después de concluida las capacitaciones se debe finalizar con el proceso de evaluación, por lo que se propone las siguientes técnicas:

Nivel 1 – Evaluación de la reacción.

Al finalizar cada evento de capacitación se debe de indagar por medio de una prueba, la cual se utiliza de forma anónima para conocer la opinión de los participantes sobre los siguientes aspectos:

a. El programa de capacitación.
b. La calidad y relevancia del temario impartido.
c. Las habilidades del instructor.
d. La adecuada implementación de la metodología.

Las respuestas obtenidas servirán como una retroalimentación para los instructores y Gerente de Recursos Humanos, así como también servirá, para mejorar la programación de futuros cursos. Por lo que se sugiere el siguiente formato:

- **Formato para la evaluación de la capacitación**

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN				
Personal de ventas al detalle				
***Instrucciones*: El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión anónima respecto a la capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza.**				
Fecha:				
Nombre del curso:				
Empresa:				
Instructor:				
Preguntas acerca del instructor	**Excelente**	**Bueno**	**Regular**	**Deficiente**
Dominio del tema.				
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema.				
Disposición para responder preguntas.				
Adecuación de la metodología para presentar el tema.				
Relación y trato con los participantes.				
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación.				
Preguntas acerca del instructor	**Excelente**	**Bueno**	**Regular**	**Deficiente**
Calidad del material entregado.				
Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, etc.				
Preguntas acerca del instructor	**Excelente**	**Bueno**	**Regular**	**Deficiente**
Se logró los objetivos propuestos para esta actividad.				
Cumplió con sus expectativas.				
Le sirve el contenido para el desempeño en el puesto.				
Sugerencias para mejorar:				

Nivel 2 – Evaluación del aprendizaje

Para evaluar el efecto de la capacitación en un segundo nivel se sugiere utilizar la siguiente guía:

Guía para evaluación del aprendizaje

1. El departamento de recursos humanos debe de realizar una prueba al inicio de la capacitación, la cual será definida con el instructor, Gerente comercial y supervisores. Esta prueba ayudará a determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante.
2. Se sugiere de igual manera, efectuar durante el curso exámenes breves y rápidos sobre los temas más importantes. Las preguntas deberán contestarse por escrito utilizando el sistema de selección múltiple, en el cual hay que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas.
3. Completar el cuestionario, luego el instructor indica las respuestas correctas y las explica. Los cuestionarios permanecen en manos de los participantes para su evaluación.
4. Al final de la capacitación, el instructor deberá aplicar una evaluación que puede ser similar a la prueba inicial, con la diferencia en los resultados de los dos exámenes se revelarán los cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación.
5. Utilizar un cuadro para tabular los resultados de cada prueba y los logros de la capacitación.
6. Presentar los resultados en reunión de gerentes, para darle mayor importancia al programa de capacitación.

- **Formato para la tabulación de pruebas de conocimientos**

PRUEBAS PREVIAS Y POSTERIORES DE CONOCIMIENTOS			
Personal de ventas al detalle			
Curso: Componentes del Producto		Fecha:	
Nombre del participante	**Previo**	**Posterior**	**Diferencia**
Empleado A			
Empleado B			
Empleado C			
Empleado D			
Empleado E			

ANEXOS II

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

PLAN DE CAPACITACIÓN ENFOCADO AL PERSONAL DE VENTAS AL DETALLE PARA LA EMPRESA UBICADA EN ZONA 12, MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Objetivo: La presente tiene como finalidad, la recolección de información sobre el proceso de capacitación en la organización y a su vez encontrar puntos de mejora en dicho proceso.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que considera válida.

Sección I: DATOS GENERALES

Edad: ☐

Puesto de trabajo: Jefe de tienda ☐ Vendedor de tienda ☐

Ubicación del puesto: Capital ☐ Departamental ☐

Antigüedad en la empresa: Menos de 1 año ☐ 1 a 3 años ☐ Más de 4 años ☐

Sección II: DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

	SI	NO
1. ¿Ha recibido capacitación en el tiempo que ha laborado en la empresa?		

2. ¿Cada cuánto tiempo ha recibido una capacitación?

   Cada mes ☐ Cada 3 meses ☐ Cada 6 meses ☐ Otro: _____

3. Podría mencionar algunos de los cursos que ha recibido:

---

4. ¿El contenido de las capacitaciones recibidas se relaciona con el desarrollo de sus funciones?		
5. ¿Considera útil los conocimientos adquiridos en una capacitación?		
6. ¿Considera que las capacitaciones recibidas le han ayudado a mejorar su desempeño?		

7. ¿Qué capacitación le gustaría recibir para mejorar su desempeño?

---

8. ¿Considera que las capacitaciones son interactivas?		
9. ¿Las capacitaciones que ha recibido le incluyen casos prácticos?		
10. ¿Durante la capacitación le entregan material de apoyo?		
11. ¿La empresa les da a conocer las especificaciones de los nuevos productos?		

12. ¿Cómo se registran los comentarios o quejas de los clientes sobre su servicio?

Sección III: PROCESO DE EVALUAR DE LA CAPACITACIÓN

	SI	NO
1. ¿Conoce cuál es el objetivo de su puesto?		
2. ¿Sabe cuáles son las funciones básicas del puesto?		
3. ¿Le han evaluado la comprensión de los cursos impartidos?		
4. ¿Considera que la duración de la capacitación fue lo suficiente para la formación?		
5. ¿Le han preguntado si le gustó la capacitación?		
6. ¿Le han preguntado cómo brindó la capacitación el instructor?		
7. ¿Después de recibida su capacitación le han evaluado si mejoró su desempeño?		

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

PLAN DE CAPACITACIÓN ENFOCADO AL PERSONAL DE VENTAS AL DETALLE PARA LA EMPRESA UBICADA EN ZONA 12, MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Guía para entrevista estructurada

Objetivo: Determinar el procedimiento que se desarrolla en la actualidad sobre el plan de capacitación que se tiene para los empleados de ventas al detalle.

La entrevista se realizará a los supervisores del área objeto de estudio.

¿Clave?		Orden	ENUNCIADOS
SI	**NO**		
			1. ¿La empresa realiza capacitaciones?
			2. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?
			3. ¿Qué tipo de capacitación realizan?
			4. ¿Quién imparte las capacitaciones?
			5. ¿Se utilizan empresas externas para realizar capacitaciones?
			6. ¿Cómo se seleccionan los temas a capacitar?
			7. ¿Existe un formato establecido para solicitar capacitaciones?
			8. ¿Qué tipo de materiales utilizan para capacitar?
			9. ¿Cómo se seleccionan los participantes de una capacitación?
			10. ¿Considera que las capacitaciones impartidas han abarcado todo el contenido?
			11. ¿Ha detectado debilidades en los empleados?
			12. ¿Ha propuesto alguna capacitación?
			13. ¿Qué cambiaría del proceso actual de capacitación?
			14. ¿Cómo se evalúa la comprensión de los cursos impartidos?
			15. ¿Cómo se mide el tiempo de respuesta después de una capacitación?
			16. ¿Se relaciona la capacitación con el descriptor de puesto?
			17. ¿Realizan evaluación de desempeño?
			18. ¿Cada cuánto se evalúa el desempeño?
			19. ¿Es tomada en cuenta la percepción de los clientes sobre el servicio de sus empleados en el proceso de capacitación?

8. ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Puestos de trabajo 31
Figura 2. Antigüedad en la organización 32
Figura 3. Capacitaciones impartidas 33
Figura 4. Periodicidad de la capacitación 34
Figura 5. Cursos impartidos 35
Figura 6. El contenido de la capacitación 36
Figura 7. Capacitaciones interactivas 37
Figura 8. DNC con base en el puesto 38
Figura 9. DNC con base en los nuevos productos. 39
Figura 10. Aplicación de la evaluación para la capacitación. 40
Figura 11. Evaluación de aprendizaje de la capacitación. 41
Figura 12 Proceso de capacitación 55

9. ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Modelo de Gestión de Recursos Humanos Werther, Davis y Guzmán 10
Tabla 2. Método de detección de las necesidades de capacitación de Roberto Pinto 15
Tabla 3. Métodos de capacitación no gerenciales 19
Tabla 4. Métodos de capacitación no gerenciales 20
Tabla 5 Integrantes del área de ventas al detalle 30
Tabla 6 Entrevista estructurada dirigida a Supervisores del área 43