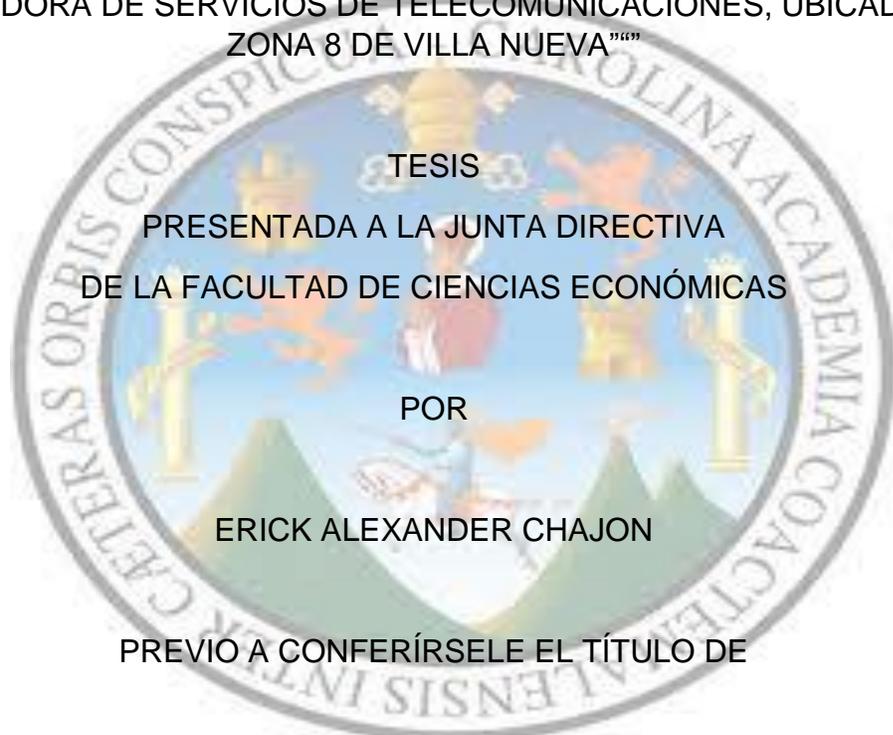


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, UBICADA EN LA
ZONA 8 DE VILLA NUEVA”



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

POR

ERICK ALEXANDER CHAJON

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO DE 2023

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Dr. Byron Giovanni Mejia 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

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortes Girón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 03 de febrero de 2023

Licenciado
Carlos Alberto Hernández Gálvez
Director Escuela de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Presente

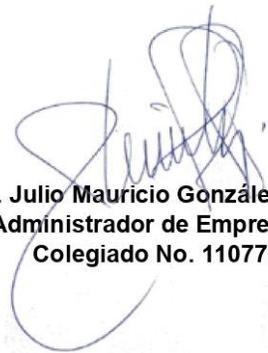
Señor Director:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho identificado con el Admón. Número 12-2021 de fecha 15 de abril de 2021, informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, UBICADA EN LA ZONA 8 DE VILLA NUEVA", el cual fue realizado por el estudiante Erick Alexander Chajon con carné número 201011208.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruíz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 423-2023
Guatemala, 05 de junio 2023

Estudiante
ERICK ALEXANDER CHAJÓN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 10-2023, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de mayo 2023, que en su parte conducente dice:

CUARTO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES"

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
ERICK ALEXANDER CHAJÓN	201011208-3	"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, UBICADA EN LA ZONA 8 DE VILLA NUEVA"

...

3°. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS:

Por darme las oportunidades, la sabiduría y todo lo necesario para avanzar con las metas que me propongo en la vida.

A MI MADRE:

Por darme su amor incondicional y su apoyo, sin su ayuda no habría podido llegar hasta aquí por lo que estaré eternamente agradecido contigo mamá.

A MIS AMIGOS:

Por su apoyo durante toda la carrera y por cada uno de los momentos compartidos.

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A la Facultad de Ciencias Económicas.

A mi asesor de tesis: Lic. Mauricio González por su profesionalismo y por toda su ayuda durante el proceso de elaboración de mi tesis.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	1
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	2
1.2.1.1. Planeación	4
1.2.1.2. Organización	8
1.2.1.3. Integración	11
1.2.1.4. Dirección	12
1.2.1.5. Control	13
1.3. Gestión de talento humano	14
1.3.1. Proceso de gestión del talento humano	15
1.3.2. Antecedentes de la capacitación	18
CAPÍTULO II	
SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES	
2.1. Metodología de la investigación	33
2.1.1. Métodos	33
2.1.1.1. Método científico	33
2.1.1.2. Método deductivo – inductivo	34
2.1.2. Técnicas	34
2.1.2.1. Investigación bibliográfica	34

Contenido	Página
2.1.2.2. Censo	34
2.1.2.3. Encuesta piloto	35
2.1.2.4. Observación directa	35
2.1.3. Instrumentos	35
2.1.3.1. Cuestionario	36
2.1.3.2. Fichas bibliográficas	36
2.1.3.3. Cuadros de vaciado de información	36
2.2. Unidad de análisis	36
2.2.1. Antecedentes	37
2.2.2. Filosofía empresarial	40
2.2.3. Estructura organizacional	43
2.2.4. Giro de la empresa	46
2.3. Análisis de la situación actual de la capacitación en la unidad de análisis	46
2.3.1. Áreas de capacitación	46
2.3.1.1. Habilidades	47
2.3.1.2. Relaciones interpersonales	47
2.3.1.3. Inteligencia emocional	48
2.3.2. Técnicas de capacitación	48
2.3.3. Área de trabajo	48
2.3.4. Productos comerciales	49
2.4. Análisis de resultados	53

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, UBICADA EN LA ZONA 8 DE VILLA NUEVA

3.1. Justificación	86
3.2. Objetivos	87
3.2.1. Objetivo general	87

Contenido	Página
3.2.2. Objetivos específicos	87
3.2.3. Alcance del proceso	88
3.2.4. Metas	88
3.3. Proceso general propuesto	89
3.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-	93
3.4.1. Método de detección de necesidades de capacitación	93
3.4.2. Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación	93
3.4.3. Procedimiento para la aplicación del -DNC-	94
3.4.4. Matriz de brecha	108
3.5. Diseño del plan de capacitación	116
3.5.1. Objetivos generales del plan de capacitación	117
3.5.2. Objetivos específicos del plan de capacitación	117
3.5.3. Metas del plan de capacitación	118
3.5.4. Elaboración de programas de capacitación	118
3.5.5. Costos del plan de capacitación	122
3.6. Ejecución del plan de capacitación	128
3.6.1. Selección de proveedores	129
3.6.2. Logística para la realización del plan	129
3.7. Evaluación de la capacitación	131
3.7.1. Evaluación de la reacción	131
3.7.2. Evaluación del aprendizaje	133
3.7.3. Evaluación de la conducta	135
3.8. Presupuesto	136
Conclusiones	138
Recomendaciones	139
BIBLIOGRAFÍA	140

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1.	Clasificación de empresas Mipyme	1
2.	Proceso administrativo	3
3.	Proceso de planeación estratégica	4
4.	Adiestramiento, capacitación y desarrollo	16
5.	Etapas de la evolución de capacitación	21
6.	Pasos del proceso de capacitación	25
7.	Métodos de capacitación	29
8.	Jerarquía organizacional	45
9.	Organigrama nominal	44
10.	Organigrama general	45
11.	Proceso de ventas	53

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Esquema general de la organización con sus elementos	10
2.	Esquema de capacitación	89
3.	Simbología	91
4.	Flujos de procesos de capacitación	92

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Descriptor de puesto Asesor Comercial	96
2.	Descriptor de puesto Gerente Administrativo	99
3.	Programa de curso de Gestión	119
4.	Plan de capacitación para empresa de telecomunicaciones	120
5.	Programa de curso de servicio al cliente	121
6.	Actividades a realizr antes y después de capacitación	130
7.	Evaluación de reacción	132
8.	Evaluación de aprendizaje	134
9.	Evaluación de conducta	135

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Distribución según cargos	37
2.	Matinales	47
3.	Velocidad de internet	50
4.	Velocidad de subida y bajada	50
5.	Paquetes de televisión por cable	51
6.	Descripción de actividades de capacitación	90
7.	Escala para la calificación de funciones	94
8.	Escala de nivel de dominio de funciones de puesto de trabajo	102
9.	Escala nivel dominio del colaborador en función del puesto	103
10.	Evaluación del jefe inmediato	104
11.	Matriz de brecha resultado diagnóstico DNC	110
12.	Matriz de brecha resultado diagnóstico DNC	112
13.	Matriz de brecha resultado diagnóstico DNC	115
14.	Plan de capacitación profesional expertos	122
15.	Plan de capacitación para empresa de telecomunicaciones	124
16.	Credito - Capacitación	127
17.	Indicadores	128
18.	Presupuesto de capacitación	1366

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló en la empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones, ubicada en la zona 8 de Villa Nueva, la que se dedica a la comercialización de servicios de telecomunicaciones en favor de una empresa transnacional. Dentro de la organización se encuentra la Gerencia de operaciones y dentro de esta se encuentra la subgerencia de ventas, quienes se dedican a comercializar los servicios a nivel del departamento de Guatemala.

El recurso humano es fundamental para las organizaciones porque dependiendo de las aptitudes y actitudes de cada uno de los colaboradores podría determinar los buenos o resultados negativos de una empresa. De ahí que es indispensable que la capacitación deba ser un tema prioritario dentro de la organización, porque a mejor orientación mejores serán los resultados.

En el presente trabajo de investigación se realiza la propuesta de un programa de capacitación para la sub gerencia de comercialización o ventas de una empresa que se dedica a la distribución o comercialización de servicios de telecomunicaciones, es decir servicio de televisión por cable, internet y línea fija.

Los tres capítulos que integran el documento describen aspectos relevantes en relación al proceso de detección de necesidades de capacitación, en el Capítulo I se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y que permiten tener un criterio más amplio sobre la administración del recurso humano, la capacitación y todo su ciclo: detección de las necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, ejecución y evaluación de la capacitación, entre otros temas.

En el capítulo II se describe la situación actual de la capacitación de la empresa de telecomunicaciones, la metodología de la investigación que se integra por el método, técnicas e instrumentos, también está la filosofía empresarial que se compone de filosofía empresarial, misión, visión, valores, objetivos y metas.

También está el análisis de la situación actual de la capacitación en la unidad de análisis y resultados.

El capítulo III, contiene la propuesta de un programa de capacitación para el personal de una empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones, la que se encuentra integrada por herramientas para medir la efectividad de la capacitación, a su vez el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas, el diseño de las herramientas para el programa de capacitación, dentro de los cuales se encuentran una descripción de las técnicas de capacitación, herramientas para la capacitación, escenario para ejecutar el programa de capacitación propuestos.

Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones que se arribaron después del análisis y trabajo investigativo correspondiente, seguido de la bibliografía correspondiente.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa

Las organizaciones por sus fines pueden ser lucrativas y no lucrativas o de beneficio social; las lucrativas son aquellas que procuran generar utilidades a los comerciantes propietarios de las empresas. En tal sentido y de acuerdo con Villegas Lara “es una organización del factor capital y el factor trabajo, con destino a la producción de bienes o servicios o a la mediación de los mismos para el mercado” (p.362). Asimismo, se puede indicar que la empresa tiene dos factores: el primero, capital, el segundo, trabajo, con el propósito de producir bienes o servicios para posteriormente ofrecerlos a la población en general con el fin de obtener réditos.

1.1.1 Tipos de empresa

El Sistema Nacional de Información Mipyme Guatemala indica que:

Existen varios tipos de clasificación de las empresas, sin embargo; las que se describen en la imagen a continuación serán por el número de trabajadores que operan en estas según lo establecido en el Acuerdo Gubernativo número 211-2015 del Ministerio de Economía (Ministerio de Economía, 2015, p.5)

Imagen 1

Clasificación de empresas Mipyme

TAMAÑO DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
MICRO	1 - 10
PEQUEÑA	11 - 80
MEDIANA	81 - 200

Fuente: Ministerio de economía (2015), Sistema nacional de información Mipyme Guatemala. p.6

Los tipos de empresa se mencionan en este capítulo con el fin de identificar en que rango se encuentra la unidad de análisis.

1.2. Administración

La administración “Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz & Heinz, 2012 p.6). La administración es un proceso que tiene como objetivo la eficiencia del trabajo de los colaboradores de las organizaciones, también se debe considerar que contempla la administración correcta de los recursos materiales y humanos.

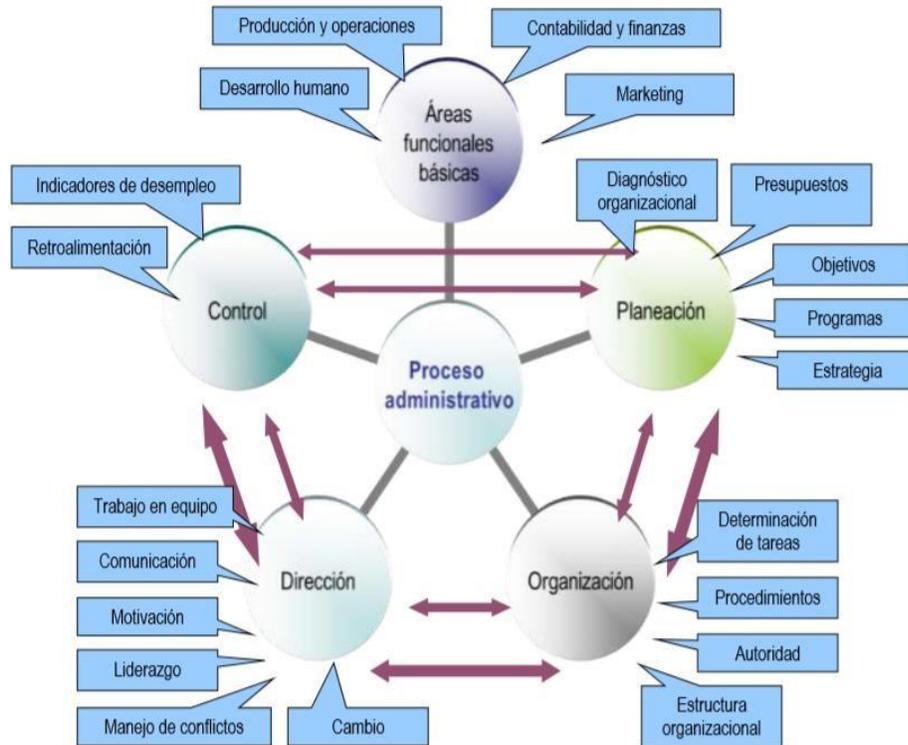
1.2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo es una serie de fases debidamente concatenadas que tienen un fin específico, buscando gestionar y dinamizar la organización.

Asimismo, como se detalla en la imagen 2 en la organización se determinan tareas, procedimientos, autoridad y la estructura. Por lo cual es importante considerar todas las aristas como lo son: planeación, organización, integración, dirección y control las cuales se desarrollarán conforme se avance en este capítulo.

Imagen 2

Proceso administrativo



Fuente: Cano (2017), La administración y el proceso administrativo. p.22

De acuerdo con Cano (2017) “Cada una de las fases del proceso están interrelacionadas entre sí; administrando los recursos materiales y humanos de las organizaciones” (p.22).

Las fases son:

- Planeación
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control

1.2.1.1. Planeación

La planeación se describe como:

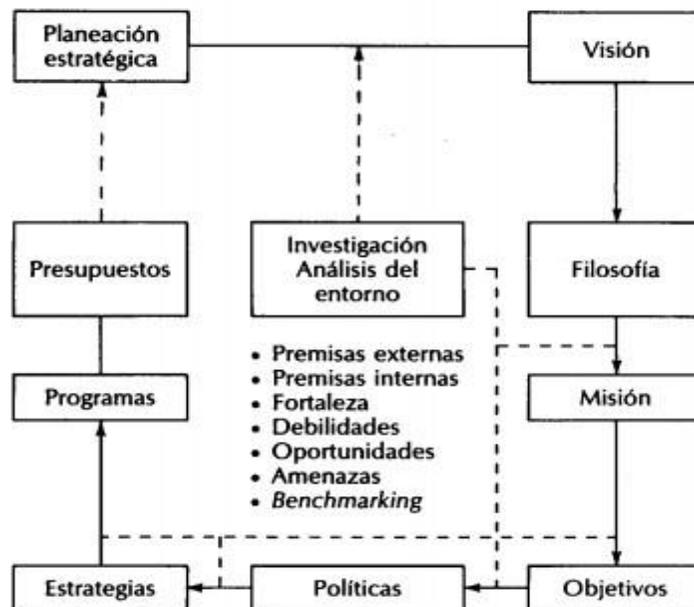
La base de todas las funciones consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (Koontz & Heinz, 2012, p.108)

La selección de misiones y objetivos tienen como base el conocimiento de las actividades que realizan los actores de las organizaciones, es decir, están asignadas desde una perspectiva racional que realizan los mandos de alto nivel de las organizaciones.

Como se muestra en la siguiente imagen, el proceso de planeación estratégica contiene; visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programas y por último presupuestos.

Imagen 3

Proceso de planeación estratégica



Fuente: Münch, G. (2006), Fundamentos de administración, casos y prácticas. p.47.

a. Elementos de la planeación

- **Misión**

De acuerdo con Koontz & Heinz (2012) la misión según su contenido, identifica la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

La misión se puede construir con los siguientes pasos:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
- Contribución de los participantes en la empresa a la dirección futura.
- Consenso de las necesidades opuestas de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad).
- Elaboración del enunciado de la misión que describa la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, ámbito geográfico y contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos de interesados, administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que requieran conocerla y exposición tanto de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización como de sus objetivos organizacionales específicos, e incluso, de las metas y los objetivos concretos de cada unidad organizacional. (p.109)

La misión es el conjunto de principios y valores de la empresa; se trasmite a los empleados para que la asuman como propia. También se puede decir que es aquella actividad que realiza la empresa de forma organizada. Esa actividad tiene como fin la elaboración de un producto o servicio que posteriormente será puesto a la venta para que una persona lo adquiera.

- **Visión**

La visión consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales
- Ámbito geográfico
- Dirección
- Relaciones con quienes participan en ella

Está relacionada con un deseo a futuro, o como desean ver la empresa los propietarios o accionistas. Para la elaboración de una visión, se deben de considerar los elementos de ámbito geográfico o lugar donde operará la empresa, la misión es aquella que tiene la característica orientadora. Visión del futuro (a menudo con base en la misión histórica) (Koontz & Heinz, 2012, p.110).

La visión es un objetivo a futuro de mediano o largo plazo, cuyo fin es alinear a los colaboradores de las organizaciones para que crean en la misma y se unan esfuerzos para alcanzar la misma.

- **Valores**

Los valores en las organizaciones proponen formas y pautas de comportamiento, son una aspiración y una imposición de parte de los fundadores o propietarios. Por otro lado, son el cómo se observa la empresa, y cómo todo debe girar en torno a los valores.

De acuerdo con García (2020) los valores corporativos son entre 6 o 7, deben ser sencillos y directos para que todo el personal los tenga presente en cualquier momento de su vida laboral.

Como ejemplo de valores se pueden mencionar los siguientes:

- Eficiencia
- Honestidad

- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Servicio al cliente excepcional y profesional. (p.3)

Cada uno de estos valores o frases pueden formar parte de una filosofía organizacional y su aplicación dependerá de la misión y visión que tenga definida la misma.

- **Objetivos y metas**

La empresa necesita para su organización objetivos, ya que sin ellos estarían operando o gestionando sin identificar con claridad hacia donde se dirige. “Son los fines hacia los cuales se dirige las actividades organizacionales o individuales” (Koontz & Heinz, 2012 p.112). Los objetivos bien establecidos son una brújula que permite a la empresa avanzar y trazar nuevos senderos que haya encontrado.

Es importante mencionar que los objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables y con plazos de tiempo establecidos.

- **Programas**

Según los autores Koontz & Heinz (2012), los programas son el “Complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros recursos necesarios para realizar un curso de acción determinado” (p.112)

También se le conoce como plan operativo, porque describe las asignaciones que tiene cada uno de los empleados, además de las normas que debe de observar para el cumplimiento con tales responsabilidades. Los programas también contienen de forma precisa las fechas de entrega y cumplimiento de cada una de estas asignaciones.

- **Presupuestos**

El presupuesto “Es el informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos” (Koontz & Heinz, 2012, p.112). También es la descripción minuciosa monetaria de gastos por la implementación de un plan de acción o proyecto; para identificar el costo real de la implementación de la actividad que se realizó.

1.2.1.2. Organización

Münch (2007), indica que la organización “Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (p.45).

Dado lo anterior se puede decir que una organización es un sistema coordinado con el fin de lograr el alcance de metas y objetivos en común.

a. Elementos de la organización

- **División del trabajo**

La división de trabajo es “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo” (Münch, 2007, p.46).

La división del trabajo es esencial para mejorar la productividad de las empresas, únicamente de esta forma se pueden separar las actividades de forma lógica orientándolas a un beneficio particular es que es aumentar la productividad.

- **Jerarquización**

La jerarquización “Es la disposición de las funciones de una organización de orden de mando, grado o importancia” (Münch, 2007, p.46). También señala que

la jerarquía consiste en "...definir la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión" (Münch, 2007, p.46).

Los niveles de responsabilidad exigen mayor acceso de información, la jerarquía es aquella donde se establecen subordinados y superiores. La jerarquización es necesaria para el orden en las organizaciones.

- **Departamentalización**

Sobre la departamentalización se señala que: es el agrupamiento de las actividades similares en unidades más pequeñas y específicas. Se logra mediante una división orgánica que permite a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.

El proceso de departamentalización sigue una serie de acciones:

1. Listar todas las funciones del organismo
2. Clasificarlas según su orden jerárquico
3. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas
4. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
5. Establecer líneas de comunicación o interrelación entre los departamentos.
6. El tamaño, la exigencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas. (Münch, 2007, p.46)

La departamentalización es aquel conjunto de actividades que tienen relación entre sí; por ejemplo en una empresa puede existir el área o departamento de Contabilidad, la cual se encuentra separada del área o departamento comercial, porque son funciones o actividades diametralmente diferentes aunque respondan a un misma gerencia.

- **Descripción de puestos**

Son las características que debe tener una determinada posición o puesto dentro de la organización, la cual, deberá estar orientada al cumplimiento de los objetivos establecidos en la filosofía empresarial.

- **Descripción de funciones**

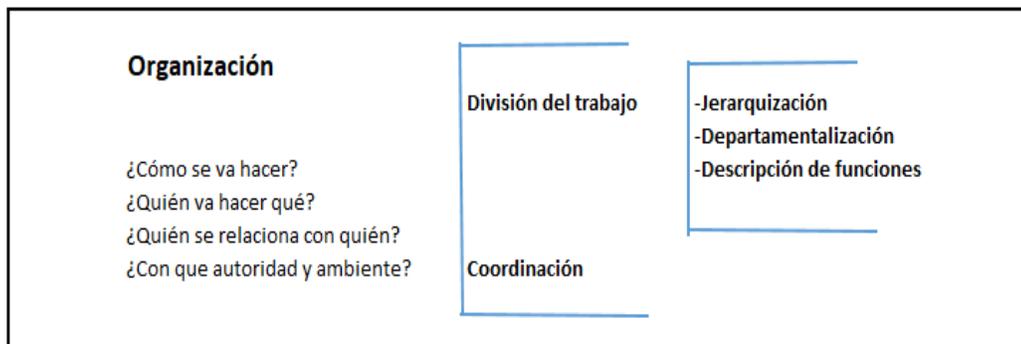
Se lleva a cabo por medio de los llamados manuales de puestos, estos establecen la descripción de las funciones y procedimientos de un puesto en particular.

La descripción de funciones es “aquella exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del análisis de puestos. Es, en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades” (Carrasco, 2008, p.5). Es de vital importancia que estos sean precisos para asegurar que quien los tome pueda realizar las actividades adecuadamente.

Asimismo, se presenta a continuación el esquema general de la organización que se encuentra dividido en: coordinación y división del trabajo que, a su vez, se divide en jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.

Esquema 1

Esquema general de la organización con sus elementos



Fuente: Hernández, Montero & García (2005), Teoría organizacional y áreas funcionales. p.128.

En definitiva, la organización es necesaria e indispensable para las empresas porque establece responsables de la ejecución de las funciones, además jerarquiza los puestos y determina áreas de trabajo.

1.2.1.3. Integración

Dentro del proceso administrativo se encuentra la integración que es la articulación de elementos humanos, materiales, financieros y técnicos para la consecución de los objetivos de la organización. Desde otra perspectiva “es la administración y gestión del recurso humano, la que inicia con el reclutamiento hasta llegar al control de los objetivos y metas del puesto de trabajo” (Koontz & Heinz, 2012, p.116).

a. Elementos de la integración

Los elementos de la integración consisten en:

- Recursos humanos: son las personas que trabajan en una organización o para la realización de las actividades.
- Recursos materiales: son los bienes tangibles, propiedad de la empresa, que se utilizan para producir los bienes y servicios.
- Recursos financieros: son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una organización.
- Recursos técnicos: son los bienes intangibles que sirven como herramienta e instrumentos que auxilian en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros. (Koontz & Heinz, 2012, p.116)

La importancia de estos cuatro elementos radica que todos son necesarios para poder alcanzar los objetivos organizacionales en una empresa.

b. Capacitación

Con la capacitación se busca que el empleado de acuerdo con Mendoza (2005), “se desenvuelva cada vez mejor en su puesto de trabajo, y que le permita ascender dentro de la empresa” (Citado en Ahumada, 2010, p.26). La capacitación brinda herramientas a los trabajadores para realizar sus funciones o actividades con los conocimientos adecuados, lo cual depara altas probabilidades de éxito en cada una de las funciones que realicen..

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad.

Por lo general la actividad de capacitar está delegada a las personas que tienen mandos medios, o el jefe inmediato superior de cada uno de los puestos de trabajo.

La capacitación es indispensable para una ejecución correcta de la gestión en una empresa, si el personal se encuentra debidamente capacitado y se les dota de las herramientas adecuadas tienden a aumentar su productividad, entre otros beneficios.

1.2.1.4. Dirección

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Por ello es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. En su examen del conocimiento pertinente a la dirección es importante considerar los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación. (Koontz & Heinz, 2012, p.386)

Debido al párrafo anterior es importante considerar lo siguiente:

- La administración siempre debe considerar la dignidad de la persona, si los gerentes no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, no pueden aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la motivación, el liderazgo y la comunicación.
- La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los directivos motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos y que los inducirán a actuar de la manera deseada.
- El liderazgo se puede considerar como el proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.
- La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

La dirección juega un papel clave en todas las organizaciones debido que a través de ella es como se mantienen enfocados a los equipos de trabajo realizando una comunicación adecuada y oportuna con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.1.5. Control

Se describe como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

Por lo tanto, es imprescindible contar con objetivos y planes, debido a que sin ellos el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (Koontz & Heinz, 2012, p.496)

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del

producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

- Establecer estándares: son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas que permitan obtener indicios sobre cómo avanzan los planes.
- Medir el desempeño contra estos estándares: la medición del desempeño frente a los estándares debe hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y así evitarlas mediante acciones apropiadas
- Corregir las variaciones de los estándares y planes: La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales

En toda organización deben existir métodos de control que sirvan para llevar un seguimiento a las metas y objetivos que se pretendan alcanzar, si esta actividad no existiera, no se tendría visibilidad respecto a las desviaciones que podrían llegarse a tener y por lo tanto no se podrían aplicar acciones de corrección oportunas.

1.3. Gestión de talento humano

La gestión del talento humano es uno de los pilares dentro de las organizaciones y hoy en día, debe tener una orientación más estratégica dentro de la empresa, pues su objetivo debe ser encontrar en el mercado laboral a los candidatos más calificados para cada uno de los puestos y luego realizar programas de desarrollo, capacitación y adiestramiento que les permitan maximizar su potencial para el logro de los objetivos organizacionales con excelencia.

1.3.1. Proceso de gestión del talento humano

El proceso de gestión del talento humano está relacionado con la inducción, capacitación y desarrollo integral de las personas el que debe redundar en el progreso de las organizaciones o empresas pues este debe enfocar los esfuerzos en mejorar las habilidades del personal, en trabajar en su forma de crear relaciones de trabajo colaborativas, así como en la inteligencia emocional que es un factor clave para atender a las situaciones tanto negativas como positivas de forma adecuada. Si una organización carece de un proceso de gestión de talento humano se priva así misma el crecimiento en temas de productividad y competitividad.

a. Desarrollo de personas

La educación formal es aquella que se recibe en instituciones públicas o privadas, se desarrollan de acuerdo con una metodología de enseñanza aprendizaje, con el avance de las personas en esta área educativa, también existe la posibilidad de ascender en el ámbito laboral u otros de la vida del ser humano.

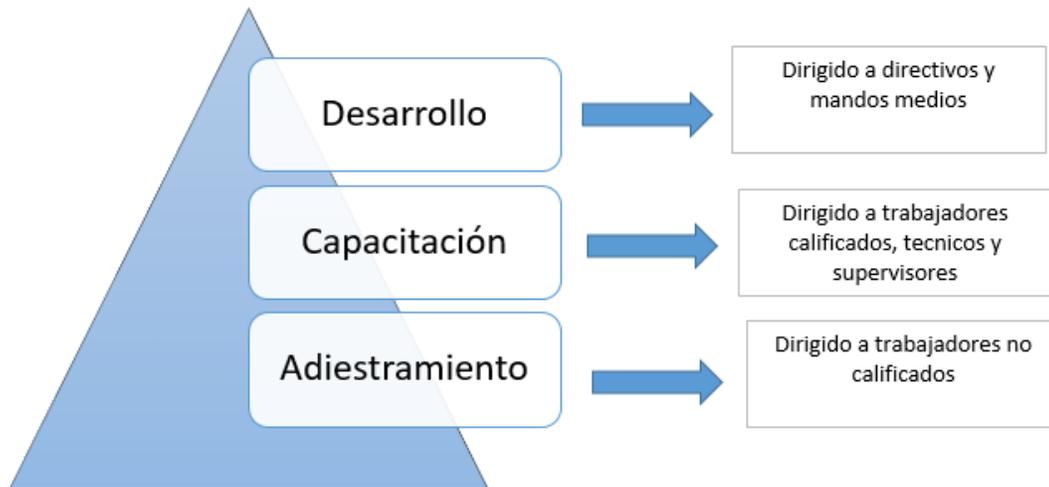
De acuerdo con Mendoza (2005),

El desarrollo de personas se refiera a educación formal que deben recibir los empleados o colaboradores, además del crecimiento dentro de la misma empresa. La capacitación orienta a los colaboradores sobre temas técnicos propios de la empresa, pero para que realmente se considere desarrollo personal es necesario que los colaboradores reciban educación formal y posteriormente posibilidades de ser ascendido. (Citado en Ahumada, 2010, p.24)

Sobre el desarrollo de las personas, la imagen a continuación indica que el adiestramiento se transmite a los trabajadores no calificados, la capacitación a trabajadores calificados tales como, técnicos y supervisores, y el desarrollo a los directivos y mandos medios.

Imagen 4

Adiestramiento, capacitación y desarrollo



Fuente: Mendoza, (2005) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. p.32.

b. Habilidades

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. (Koontz & Heinz, 2012, p.31)

Incrementar o mantener la calidad del talento humano hoy en día implica enfocarse en ayudarles a adquirir o desarrollar habilidades blandas que reporten un verdadero valor al negocio.

Para efectos de esta investigación se consideran importantes, habilidades como el pensamiento crítico para la toma de decisiones, habilidades de comunicación, gestión del cambio, liderazgo entre otras que mediante el enfoque de la gestión del talento humano se van desarrollando.

c. Relaciones interpersonales

Relacionarse con otras personas es indispensable en la realización de actividades laborales, de ahí que se deben desarrollar y quienes no tienen estas habilidades deben adquirirlas mediante capacitaciones.

según la organización FIDE (2022), cuando hablamos de una relación interpersonal, nos referimos a un vínculo que existe entre dos o más personas basado en sentimientos, emociones, intereses, actividades sociales, entre otros. Este tipo de relación es esencial para la vida social y se da de diferentes formas en muchos escenarios incluyendo el lugar de trabajo, donde dos o más personas tienen la oportunidad de comunicarse continuamente.

Además, forman parte de la vida humana a un nivel tan profundo que incluso pueden estar regidos por leyes, costumbres o tradiciones. Esto crea una red compleja de conexiones y grupos sociales que conforman la sociedad entera. De hecho, la gestión de relaciones es un hito esencial en el crecimiento personal por lo cual desarrollo humano debe enfocar esfuerzos en su desarrollo para así formar a un capital humano que genere valor a las organizaciones.

d. Inteligencia emocional

Desde una perspectiva muy general, la inteligencia emocional es la gestión de las emociones, del comportamiento ante situaciones favorables o adversas, las cuales pueden provocar sentimientos extremos en las personas.

Según Goleman (2001), las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y más capaces de dominar hábitos mentales que determinan la productividad. Quienes por el contrario no pueden controlar su vida emocional, se debaten en constantes luchas internas que socavan su capacidad de trabajo y les impiden pensar con suficiente claridad. (P. 38)

Por lo tanto, un colaborador con una inteligencia emocional desarrollada puede

manejar sus emociones, y ser más productivo en el trabajo incluso en las condiciones más adversas, por el contrario, alguien que no sabe manejar sus emociones puede provocar situaciones desfavorables que impacten negativamente en los resultados generales de la empresa

1.3.2. Antecedentes de la capacitación

Las personas pueden desarrollar sus habilidades naturales o innatas por medio de la capacitación o educación con el propósito de realizar sus labores según lo esperado por las organizaciones o empresas.

Vallejo (2016), indica acerca de la capacitación:

Que desarrollar personas no es únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen. La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización. (p.91)

La capacitación surge en las industrias con la división del trabajo, debido que, a mayor especialización de los procesos productivos, mayor es la habilidad que se requiere en cuanto a la aplicación técnica específica de la gestión.

Existe una relación intrínseca entre el desarrollo de las personas y de las empresas, también en la captación de personal conocimientos o habilidades especializadas y el desarrollo de las mismas. Si se tienen programas de capacitación y desarrollo del personal es casi automático que se tendrá el desarrollo de la empresa, existe una relación entre ambas, a mayor capacitación hacia el personal, mayores probabilidades de mejorar los distintos indicadores de productividad para la organización en general.

a. Definición de capacitación

La capacitación de acuerdo con Silíceo (1999),

Es un instrumento que deben usar las empresas para alcanzar mejores niveles de competencia y competitividad, pero para lograr estas circunstancias tiene una característica previa, es el aumento de la productividad de cada uno de los miembros de la organización o empresa. (p.23)

La capacitación dota de los conocimientos técnicos adecuados a los colaboradores con el fin de generar un impacto positivo en la productividad. Pero para ello se necesita la implementación de un sistema eficiente que traslade los conocimientos a las personas y que estas asimilen correctamente la información que se les comparta.

b. Alcance de la capacitación

La finalidad o el alcance de la capacitación es la de mejorar las habilidades y capacidades de los empleados, ahora bien, de acuerdo con el nivel del empleado en la organización, así es el alcance o finalidad. Si el colaborador es un mando superior, el alcance de la capacitación es mejorar los conocimientos del entorno gerencial, tales como: toma de decisiones, visión de largo plazo, el mercado entre otros. Si el colaborador es un mando medio el alcance estará en sentido de mejorar las técnicas de supervisión, toma de decisiones y mejora del empoderamiento.

La finalidad del entrenamiento, capacitación o desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades. La capacitación se refiere a la educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo. (Münch, 2007, p.178)

En definitiva, la capacitación busca mejorar las capacidades de los empleados de la empresa u organización, ya que esto redundará en la mejora de los resultados globales de la misma.

c. Importancia de la capacitación

La capacitación en todos los niveles jerárquicos de la empresa es importante porque mejoran los resultados de la empresa, paralelamente se da un crecimiento en los colaboradores “La importancia de la capacitación radica en la adquisición de conocimientos y competencias en el trabajo y se enfoca a mandos intermedios y ejecutivos” (Münch, 2007, p.178). Los mandos medios e intermedios son quienes con la adquisición de nuevos conocimientos pueden mejorar considerable la operación o gestión de la empresa, debido a que una vez adquirido el conocimiento, de inmediato se da la aplicación en la organización.

d. Objetivos de la capacitación

La capacitación radica en educar a los miembros de la empresa y de esa forma se alcanzarán las estrategias de la organización. “Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad; ellos conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso” (Pinto, 2000, p.53).

Las organizaciones tienen la finalidad de lucro como un fin último, sin embargo, para que la organización logre un crecimiento integral, es indispensable que también se dé el crecimiento del personal, por el contrario, se podría estar dando un estancamiento en la organización.

Para que se pueda dar el desarrollo integral de los empleados es necesario que la organización establezca planes de capacitación, desde una perspectiva general, o de una visión basada en puestos de trabajo de la organización, también deben de estar basados en los perfiles de los colaboradores.

Las capacitaciones son esenciales para la implementación de nuevos sistemas comerciales, técnicos o tecnológicos, los cuales, deben tener como finalidad la disminución de tiempos, lo cual redundará en la disminución de costos.

e. Etapas de la evolución de un sistema de capacitación

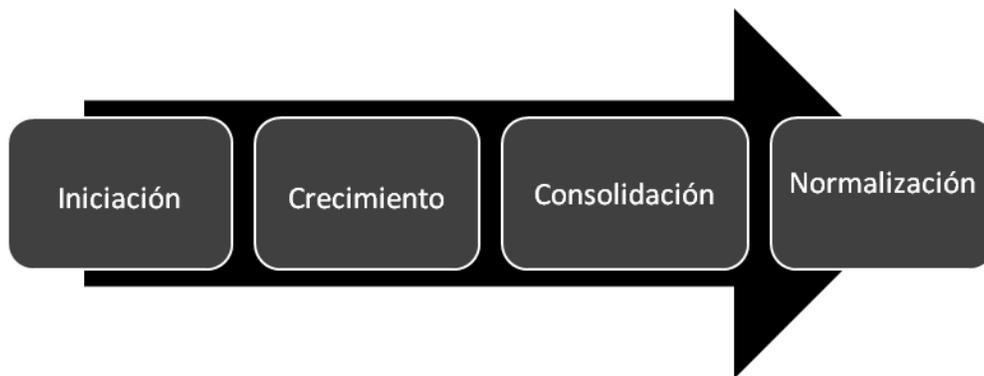
Las etapas de la evolución de un sistema de capacitación deben ser aplicadas en las organizaciones en todas sus fases para que se puedan tener los resultados esperados.

Con relación a ese plan general de capacitación, también se debe considerar la importancia de verificar la etapa en la que se encuentra el sistema de la organización. Por lo cual, si la unidad de análisis carece o no tiene en proceso la aplicación de ningún sistema, la implementación deberá de ser desde la etapa de iniciación.

De acuerdo con Pinto (2000), “Las cuatro etapas de la evolución de la capacitación son: iniciación, crecimiento, consolidación y normalización” (Citado en Martínez, 2012, p.6). Las cuales se muestran a continuación.

Imagen 5

Etapas de la evolución de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en Pinto (2000), Planeación estratégica de capacitación: Como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. p.6.

- **Iniciación**

Es la primera fase de la evolución donde el proceso aún no se encuentra completamente definido y debe estar sujeto a cambios según las necesidades de

las organizaciones.

Así mismo, de acuerdo con Pinto (2000), en la iniciación

La capacitación carece de credibilidad y no cumple su cometido, la tarea principal es demostrar sus beneficios, mediante un enfoque profesional y la participación de toda la organización. Entre las características de esta etapa se tienen: desconocimiento del proceso de capacitación, recursos limitados, no se utilizan bases técnicas para determinar los cursos. (Citado en Martínez, 2012, p.6)

- **Crecimiento**

La etapa del crecimiento tiene dos objetivos fundamentales: el primero es lograr que se satisfagan las necesidades de capacitación existentes dentro de la organización, en este caso las necesidades no solo son variadas si no urgentes dadas las pérdidas económicas de la organización, por la recurrencia de errores en la gestión comercial e información que se brinda al cliente final.

Pinto (2000), expone que

La finalidad en esta etapa, es el uso de métodos de capacitación que satisfagan las necesidades específicas y, disponer de lineamientos generales para las capacitaciones futuras. Una gran cantidad de actividades de capacitación, aunque con cierta desorganización, una mayor disponibilidad de recursos y la existencia de manuales, políticas y procedimientos de manera poco estructurada y con una aplicación limitada son algunos de los rasgos de esta etapa. (Citado por Martínez, 2012. p.8)

Otro objetivo de esta etapa es la de establecer los lineamientos generales para futuras oportunidades de la empresa llevar a cabo capacitaciones basándose en estas, ya que responderán especialmente a las necesidades de la empresa. Con la consecución de estos dos objetivos se estaría alcanzando el crecimiento, lo cual permitiría que la unidad de análisis forme la estructura organizacional de

las empresas, además los pensum o temas a capacitar, en definitiva, las bases del sistema de capacitación en la empresa.

- **Consolidación**

La fase de consolidación busca agregar elementos nuevos o específicos al sistema de capacitación, que se orienten a la mejora de la técnica y procesos puntuales de la unidad de análisis. De ahí que tenga un efecto directo en la organización interna, por tanto, en la evaluación de los resultados de la capacitación.

Al respecto Pinto (2000), indica “En la fase de consolidación se busca mejorar o incorporar nuevos elementos al proceso de capacitación para que sea más efectivo, especialmente en la organización interna y la evaluación de la capacitación” (Citado en Martínez, 2012, p.8). Con la fase de consolidación la experiencia cumple un rol de identificación de errores anteriores y los busca mejorar, es decir, se da una evolución positiva del proceso de capacitación en esta etapa.

- **Normalización**

La etapa de la normalización, según Pinto (2000), es aquella

...alta credibilidad de la capacitación, su orientación se enfoca en satisfacer las necesidades de las personas y de la organización, la asesoría que brinda la unidad de capacitación a las demás áreas para determinar la mejor solución a los problemas, son parte de las características de la etapa más avanzada de la capacitación. (Citado en Martínez, 2012, p.8)

La normalización es una aspiración para la organización o unidad de análisis, concretamente es el área de capacitaciones que se implementará y la que adquiera, en esta etapa, la credibilidad ante todos, porque con anterioridad debieron ser soluciones efectivas a inconvenientes de los colaboradores en la gestión interna.

La etapa de normalización deviene en la parte última del sistema de capacitación y adquiere la fiabilidad de todos los miembros de la empresa. Ahora bien, esta etapa no es el fin de la capacitación, únicamente el estado ideal.

f. Proceso de capacitación

Las fases del proceso de capacitación son: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del contenido de capacitación, ejecución del plan de capacitación y evaluación de los resultados.

González, Olivares, González & Ramos (2014) informa que

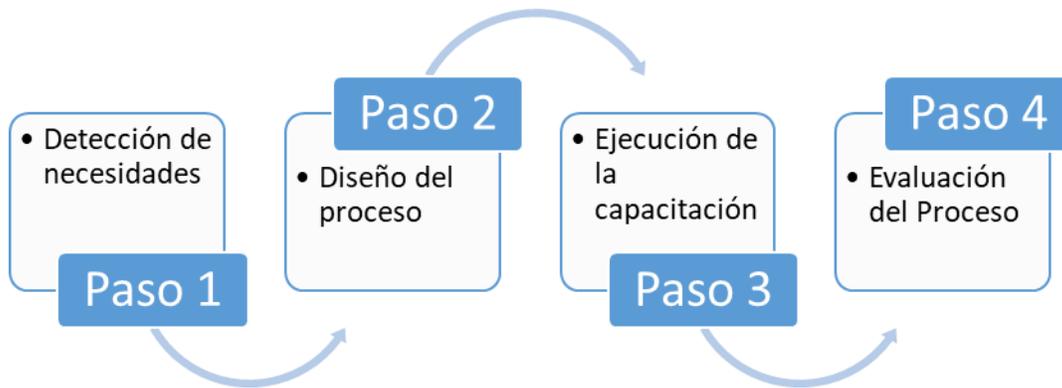
La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada. (p.107)

El proceso es una serie de fases o etapas que están encaminadas al cumplimiento de un fin, siendo este, que los empleados de la organización adquieran conocimientos técnicos sobre la gestión comercial interna y externos que les permita mejorar considerablemente en la ejecución de las labores diarias. Este proceso debe de ser aplicado sistemáticamente, y no tener una aplicación desordenada, por el contrario, cumpliendo el proceso a cabalidad para así obtener los resultados esperados.

A continuación, se muestran los pasos del proceso de capacitación los cuales son: detección de necesidades, diseño del proceso, ejecución de la capacitación, y por último evaluación del proceso.

Imagen 6

Pasos del proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia, con información de Chiavenato (2009). Gestión del talento humano. p.376.

- **Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Todo proceso o sistema de capacitación debe iniciar con un diagnóstico de necesidades de capacitación; en tal sentido, debe de considerar que todas las personas desconocen sobre los temas que interesa a la organización deba capacitarse a los empleados, esto para que se establezca cuáles son las debilidades o necesidades de capacitación del personal de la empresa.

Los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación son establecer cuáles son los temas sobre los cuales se deben de basar las próximas capacitaciones, o los temas en los cuales se deben orientar a los empleados. Así mismo, se puede definir que

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para establecer y fortalecer conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, para así contribuir a obtener los objetivos de la misma. En términos generales los diagnósticos determinan:

- Cuáles son los cursos que aportarán los conocimientos necesarios para

las actividades de los colaboradores.

- Quiénes serán las personas capacitadas
- El nivel de profundidad de la capacitación y
- Qué tan importante es la capacitación para que los empleados puedan desempeñar de la mejor manera su puesto de trabajo. (González, et al., 2014, p.11)

- **Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación**

Existen diferentes métodos o tipos de diagnósticos de necesidades de capacitación, sin embargo; para el presente estudio se considerará el siguiente:

- **DNC con base en puesto – persona**

Para la utilización de este diagnóstico de necesidades de capacitación es indispensable que se tome como referencia el descriptor de puesto, ya que este contiene la información: actividades, conocimientos, habilidades e incluso actitudes requeridas para el desempeño del puesto de trabajo.

Al respecto Pinto (2000) considera que:

Se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta y se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. La reunión incluye al titular del área, los colaboradores con más experiencia y el consultor en capacitación. (Citado en Rodríguez, 2013, p.23)

Con este DNC se obtiene información real de la situación actual del puesto de trabajo, e incluso se puede determinar si es necesario realizar cambios en el descriptor de puestos. La unidad de análisis no tiene descriptores de puestos, en tal sentido, se deben de realizar para que se oriente de mejor manera la organización.

g. Técnicas del diagnóstico de necesidades de capacitación

Existen diferentes técnicas que se pueden aplicar al realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, para este estudio se utilizará la siguiente:

- **Encuesta**

Las encuestas son técnicas para establecer diagnóstico de necesidades de capacitación. De acuerdo con Moyano (2016), “es una fuente importante de conocimientos cuando se trata de gran volumen, además se puede llevar a cabo de manera virtual o a distancia” (Citado en López, 2018, p.25). Son una serie de interrogantes que se plantea al grupo objetivo con base en una muestra y después de una tabulación adecuada se obtiene información sobre los temas que necesitan capacitarse en el grupo que fue encuestado.

h. Diseño del plan de capacitación

El diseño de la capacitación tendrá una gran cantidad de temas por capacitar, sin embargo, se deberán observar los más importantes con prioridad. En el diseño de la capacitación se deberá considerar:

- **Participantes:** para cada curso será necesario definir los participantes y los requisitos para asistir al evento, normalmente los cursos son designados para un nivel administrativo específico y no es muy recomendable combinar participantes de distintos niveles jerárquicos ya que también significa diferentes niveles educativos y un tratamiento distinto del tema. Al igual muchas veces surge el problema que hay mucho personal para capacitar, por lo que, un criterio a considerar es el efecto multiplicador, es decir se debe seleccionar a los colaboradores que tiene más capacidad de transmitir los conocimientos obtenidos a sus compañeros de trabajo a través de situaciones formales de enseñanza o en la ejecución del trabajo mismo.
- **Definición de los cursos:** una vez señaladas las necesidades que se han de solventar y de fijar los objetivos que se desean alcanzar con el proceso de capacitación, se deben determinar los cursos que se han de impartir. La

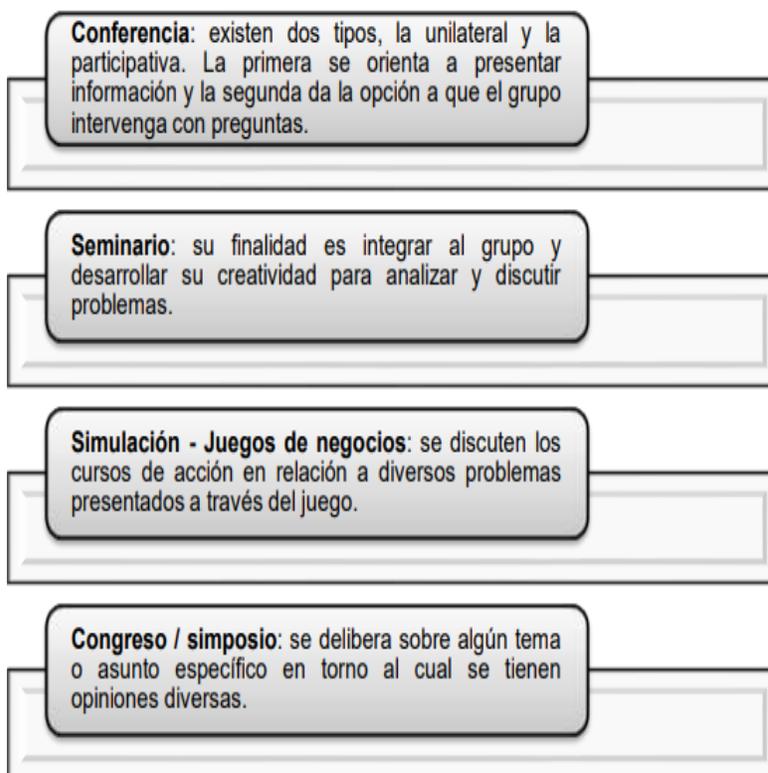
estructura de un curso comprende aspectos tales como: los métodos, técnicas, duración, horarios, etc.

- Temas de capacitación: deben responder a las necesidades detectadas y los objetivos del programa, los temas deben conformar una secuencia lógica que refuercen o apoyen otras actividades, además de determinar el nivel de profundidad que se manejará de acuerdo con lo requerido. Se debe considerar la posibilidad de efectuar ejercicios antes, durante y después del evento que apoyen y complementen el contenido educativo.
- Métodos de capacitación: hay una gran variedad de métodos y técnicas que pueden utilizarse. No existe un método ideal, los resultados que se obtengan serán por la relación que tengan con los objetivos que se persiguen, el número de participantes del curso, el tiempo que se dispone, entre otros factores; asimismo, es aconsejable que se alternen diversos métodos para darle dinamismo a la capacitación.

En la siguiente imagen, se muestran los métodos de capacitación que existen dentro de los que están: la conferencia, seminario, simulación y congreso.

Imagen 7

Métodos de capacitación



Fuente: Martínez (2012), Proceso de capacitación para el personal administrativo de la liga nacional contra el cáncer. p.13

- **Instructores:** para cada curso se requiere de uno o más instructores y deben seleccionarse con base en los temas que se quieran tratar, al nivel de enseñanza, disponibilidad y a la capacidad de transmitir efectivamente su conocimiento a los participantes; es importante que el instructor tenga la facilidad para presentar sutema de manera comprensible.
- **Aprendizaje de adultos:** este depende de la organización del ambiente adecuado para el intercambio de información y de las experiencias educativas. (Martínez, 2012, p.13-14)

i. Ejecución del plan de capacitación

La ejecución del plan de acción es la realización del plan de capacitación, o la

puesta en marcha de este; se tiene previsto el lugar, las personas, el horario y todo lo relacionado a la realización. La ejecución del plan de acción, es toda la logística de planeación de capacitaciones.

El plan de capacitaciones es el conjunto de actividades que se realizan durante el proceso de evolución del sistema de capacitaciones, desde el inicio hasta la normalización, agregando la retroalimentación.

j. Evaluación de la capacitación

La capacitación en una organización es para hacer un cambio positivo, como se estableció antes; el punto de partida es la identificación del problema por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación, posteriormente, se realiza el plan, la ejecución del plan, por último, la evaluación del plan de acción. Es cuando se determina si hubo una mejora después de la capacitación en la organización, especialmente en los problemas que se identificaron desde el inicio.

La retroalimentación es un recurso importante en la evaluación, permite identificar las fallas que existieron en el proceso de capacitación, y ayuda mejorar todo el plan.

De acuerdo con el modelo Kirkpatrick ofrece un proceso práctico de capacitación el que tiene cuatro niveles que se describen a continuación:

- **Evaluación de reacción**

Considera el grado en que los participantes encuentran a la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos. Se considera como el conjunto de apreciaciones emocionales, cognitivas o valorativas que expresan los agentes involucrados en el desarrollo de un programa o evento educativo ante los estímulos recibidos y situaciones sucedidas durante su implementación.

- **Evaluación de aprendizaje**

Considera el grado en que los participantes adquieren el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados

en su participación en el entrenamiento. Se determina por el incremento de los conocimientos declarativos y es sencillo de aplicar mediante instrumentos relacionados con los contenidos provistos en la capacitación, administrándolos antes y después de impartirla.

- Evaluación de la conducta

Mide el grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo, y está basada en los cambios que tuvo la persona como resultado de la formación que le fue impartida.

- Evaluación de los resultados

El grado en el que se producen los resultados esperados del programa y estos contribuyen al resultado más alto de la organización. (Amedirh, 2017, p.34)

Es importante mencionar que la información que antecede será la base teórica que se utilizará en esta investigación y servirá como guía para el desarrollo de los diversos temas a tratar, a continuación, en el capítulo II, se realizará el análisis de la situación actual de la empresa la cual proveerá las bases para realizar la propuesta del plan de capacitación.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Este capítulo describe la situación actual que tiene la empresa unidad de análisis orientado hacia los temas relacionados con los programas de capacitación, además se describen los antecedentes y la filosofía empresarial para obtener una visión general de la misma. Como parte de los objetivos se identificarán las debilidades o deficiencias imperantes las cuales posteriormente se utilizarán como base para realizar la propuesta de solución a la organización.

La empresa mercantil en análisis tiene amplio espectro como objeto comercial, sin embargo, en la actualidad se dedica especialmente a la distribución y comercialización de servicios de telecomunicaciones, que son suministrados por una empresa transnacional, en otras palabras, es una intermediaria, puesto que promociona al cliente final la contratación de servicios en favor de aquella, por lo que recibe a cambio, el pago de comisiones.

La organización se califica como pequeña empresa, en la práctica utiliza el modelo lineal de organización, prevaleciendo la unidad de mando dentro de su estructura, lo que es recomendable de acuerdo al tamaño. En la actividad económica la empresa es del sector terciario, promocionando servicios de telecomunicaciones al cliente final.

Dentro del proceso administrativo, corresponde a los socios de la empresa llevar a cabo la planeación que consiste en la filosofía empresarial, es decir: misión, valores, objetivos, estrategias, políticas, programas entre otros. En el presente caso por ser el propietario de la empresa un comerciante individual, este es quien dicta las premisas relevantes dentro de la organización.

Otra parte del proceso administrativo es la organización, se desarrolla en función de las características de la empresa, en relación con la unidad de análisis que se estudia, esta posee alta rotación de personal en diferentes puestos, especialmente en los asesores comerciales quienes realizan la labor de promocionar los servicios de

telecomunicaciones en los diferentes lugares donde la empresa transnacional posee cobertura. Adicional informan que existe alta rotación de personal provocada por la ausencia de áreas especiales para realizar capacitaciones, por consiguiente, de un programa de formación, ya que la curva de aprendizaje se extiende hasta tres meses derivado a la complejidad operativa y los constantes cambios que se dan en los procesos y ofertas comerciales.

Conforme lo expuesto, existen motivos de alta relevancia para considerar que se lleve a cabo la investigación a efecto de encontrar otras deficiencias relacionadas con la formación, que, sin duda, se está reflejando en penalizaciones económicas por errores en la colocación de servicios, actualmente, el margen de error en promedio se encuentra en un 20% lo cual es demasiado alto para el giro del negocio de la unidad de análisis y por ello este será el referente sobre el que se trabajará.

2.1. Metodología de la investigación

2.1.1. Métodos

En la presente investigación se puede mencionar que se aplicó el método científico con el fin de realizar el estudio integral de la unidad de análisis, también se usó el método deductivo - inductivo, facilitando la comprensión de la problemática y así permitir el acceso a diferentes perspectivas en las distintas aristas de la situación de la empresa.

2.1.1.1. Método científico

Entre las distintas etapas del método científico se encuentran la observación, recolección de datos, hipótesis y experimentación. La observación se llevó a cabo directamente en la unidad de análisis, siguiendo con la etapa de recolección de datos la cual se realizó mediante encuestas las cuales fueron pasadas al personal de la empresa unidad de análisis. La hipótesis es la respuesta a la interrogante que se planteó en el plan de investigación. La experimentación son aquellas variables que se dan en los fenómenos.

2.1.1.2. Método deductivo – inductivo

La aplicación de este método permitió una mejor comprensión de la información obtenida tomando como base que el método deductivo, consiste en el análisis que parte de una premisa general hasta llegar a un razonamiento particular, por el contrario, el inductivo, es el análisis que parte de una premisa particular hasta arribar a conclusiones generales.

En ese sentido se realizó análisis de los procesos de ventas internos partiendo de lo general a lo particular y, al contrario, logrando así una comprensión amplia de la problemática planteada en la unidad de análisis.

2.1.2. Técnicas

En cuanto a las técnicas, se utilizaron la investigación bibliográfica, el censo y la observación directa en la unidad de análisis.

2.1.2.1. Investigación bibliográfica

Mediante la investigación bibliográfica se estableció y se conocieron las diferentes teorías relacionadas a la capacitación, las cuales incluyen fases y pasos entre otras condiciones indispensables para llevar a cabo un programa de capacitación; la investigación bibliográfica se realizó con documentos virtuales y libros físicos.

Con la investigación bibliográfica se realizó un análisis sobre las distintas teorías de las problemáticas planteadas en la unidad de análisis, siendo el fundamento teórico para arribar a las conclusiones correspondientes del estudio.

2.1.2.2. Censo

Con el propósito de tener una visión precisa de las condiciones de conocimientos y programas de capacitación en la organización, se procedió a realizar un censo, es decir plantear cuestionarios a todo el personal, los cuales se dividieron para dos grupos; uno para la fuerza de ventas o área comercial, y otro que se enfocó especialmente a los mandos medios, considerando a quienes tienen personal a bajo su cargo.

El censo permitió conocer directamente de todos los involucrados sus diferentes puntos de vista relacionados a la situación actual en cuanto temas de capacitación en la unidad de análisis.

2.1.2.3. Encuesta piloto

Se realizó encuesta piloto a empleados de una empresa diferente a la unidad de análisis, con la misma dinámica, mandos medios y a personal operativo de la organización, con el propósito de identificar la eficiencia y errores que existen en la redacción de las interrogantes, además monitorear cualquier imprevisto que pudiese existir en la encuesta real.

Se cuestionó a los participantes si las preguntas eran comprensibles, se midió el tiempo medio para responder, asimismo se comprobó que las personas tuvieran características similares a los empleados de la unidad de análisis.

La encuesta piloto brindó resultados positivos se comprobó que las interrogantes estaban claras y que los participantes no tuvieron ninguna dificultad para entenderlas, el tiempo promedio para responder los cuestionarios de mandos medios y el que se aplicó a todo el personal fue de veinte minutos, tiempo aceptable para las personas que realizaron dicha prueba.

2.1.2.4. Observación directa

Se realizó observación directa no estructurada, es decir, sin un formato o guía, pero si con el propósito de descubrir la mayor información posible acerca de la empresa

2.1.3. Instrumentos

En la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos; cuestionario, guía de observación, fichas bibliográficas y cuadros de vaciado de información, con el propósito de recopilar la mayor cantidad de información posible, obteniendo con ello una visión general de la organización.

2.1.3.1. Cuestionario

Se utilizó el instrumento cuestionario para dos grupos diferentes, según se menciona anteriormente, uno se dirigió al personal de la fuerza de ventas a quienes se les planteo interrogantes específicas y en total participaron 15 asesores comerciales.

El otro cuestionario se dirigió al personal de mandos medios, supervisores, backoffice, subgerentes, gerentes y propietarios. En total lo respondieron 8 personas quienes tienen a cargo la administración de la empresa de acuerdo con la filosofía empresarial dictada por el propietario.

2.1.3.2. Fichas bibliográficas

Las fichas bibliográficas fueron utilizadas en la investigación para describir aquellos libros que fueron utilizados en el proceso investigativo, colocándolos en orden alfabético. Los documentos y libros utilizados también se encuentran descritos en la bibliografía.

En la investigación se realizó consulta de una extensa bibliografía que permitió al investigador tener una visión integral de la problemática. Por ello fue indispensable la utilización de fichas bibliográficas y así organizar los libros consultados.

2.1.3.3. Cuadros de vaciado de información

Se realizó una descripción de las respuestas de ambos cuestionarios mediante cuadros de vaciado de la información, concatenando toda la información en un orden y secuencia lógica a efecto de encontrar la información fácilmente.

2.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis es la empresa u organización donde se realizó la presente investigación, dentro de esta se encuentran los sujetos de los que se obtuvo información y todo el conjunto de temas a investigar que tienen relación con los temas asociados al programa de capacitación y los conocimientos que tienen los trabajadores acerca de los procesos internos.

2.2.1. Antecedentes

La unidad de análisis inicio operaciones en el año 2017, en el departamento de Izabal municipio Puerto Barrios; es una empresa que desde sus comienzos se ha dedicado a la promoción y colocación de servicios de telecomunicaciones: línea fija, internet residencial y televisión, que brinda una empresa transnacional en toda la república de Guatemala, con la cual ostenta un contrato y está sujeta a sus normas y políticas comerciales.

Según su estructura la unidad de análisis actualmente está integrada por 23 trabajadores; un propietario, un gerente administrativo, un subgerente comercial, 3 supervisores y dos soportes administrativos o backoffice, y por 15 asesores comerciales quienes son la fuerza comercial de la empresa.

Según su participación en la operación se pueden segmentar según la D 1:

Tabla 1
Distribución según cargos

Cargo	Cantidad de personas
Mandos Medios	8
Personal Operativo	15

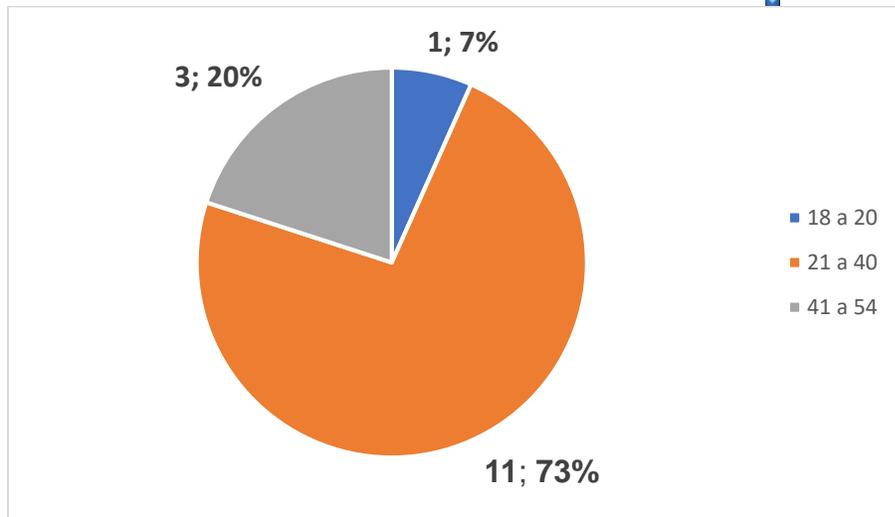
Fuente: elaboración propia, 2021.

Las condiciones demográficas de los trabajadores de una empresa pueden tener efectos en sus resultados; establecer la cantidad de empleados, situación educativa, rango de edades, prevalencia por género, tiene relevancia para prever inconvenientes en el corto, mediano y largo plazo, con ese análisis, podría establecerse si una organización tiene trabajadores con las edades adecuadas o el nivel académico necesario para el trabajo que se necesita desarrollen.

En la siguiente grafica se podrá observar cual es el rango de edades que la empresa presenta para sus asesores comerciales.

Gráfica 1

Rango de edad asesores comerciales
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



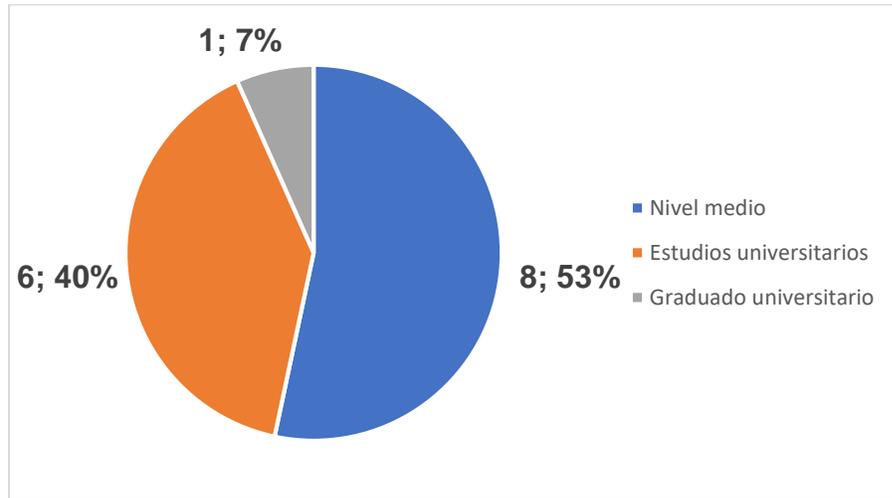
Fuente: elaboración propia, 2021.

Para efectos de la unidad de análisis según la gráfica que antecede sus asesores comerciales en su mayoría son jóvenes adultos lo que es indispensable para el tipo de trabajo que realizan, debido a que la mayor parte de las tareas se realizan en venta calle.

A continuación, en la siguiente grafica se podrá observar información relacionada con el grado de escolaridad que ha manejado la empresa para la contratación de personal lo cual será de utilidad para tener un mejor contexto al momento de empezar a analizar los resultados de este trabajo de investigación.

Gráfica 2

Grado de escolaridad asesores comerciales
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Según los resultados obtenidos de la gráfica 2, se puede observar que el mínimo de escolaridad que se tiene dentro del personal de asesores comerciales es nivel medio y adicional existe un alto porcentaje de colaboradores con estudios universitarios lo cual es un dato importante pues será la base para establecer el tipo de formación de capacitación que podrían llegar a recibir.

Hasta ahora se presentó información respecto al nivel operativo, sin embargo, no se debe olvidar al personal de mandos medios quienes tienen características de ser personas con alto sentido de responsabilidad y liderazgo pues deben tener conocimientos de gestión del personal.

En la unidad de análisis se consideraron 8 personas que tienen personal bajo su cargo, siendo estos un propietario, dos gerentes, dos soportes administrativos y tres supervisores de ventas quienes revisan y monitorean la gestión de venta calle. Los mandos medios deben tener entre su carpeta de responsabilidades el cumplimiento de indicadores.

Para los mandos medios no se presentarán graficas pero si se describirá su comportamiento en cuanto a rango de edad y escolaridad siendo que del total de encuestados, 5 respondieron que se encuentran entre 21 a 40 años, representando la mayoría, esto significa que dentro de la empresa a mayor responsabilidad las edades de estos podría aumentar, siendo el caso, en el que los trabajadores son de mayor edad en virtud que para acceder a puestos de mayor responsabilidad, es indispensable se tenga mayor experiencia, y regularmente esta se adquiere con los años. Lo anterior se confirma debido a que en el rango de 41 a 54 se tienen 3 personas.

La escolaridad de los mandos medios en términos generales es superior a la encuesta que se realizó al personal operativo, de los 8 encuestados 1 respondió que tenía estudios de postgrado, representando el 12%, 4 trabajadores respondieron que alcanzaron estudios universitarios, siendo esto el 50% y 3 colaboradores respondieron que únicamente nivel medio, representando el 38%.

Los mandos medios tienen un grado superior de responsabilidad respecto a los asesores comerciales, lo cual se debe a que se requiere que cuenten con habilidades de comunicación, empatía y sobre todo inteligencia emocional, en otros términos dominio de sus emociones, y para ello se requiere que tengan grado superior educativo, en relación a la unidad de análisis, sus trabajadores cumplen con tal condición, aunque si es necesario se les brinden capacitaciones relacionadas al trabajo que realizan y puedan adquirir nuevas herramientas para gestionar al personal que tienen a su cargo.

2.2.2. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial juega un papel importante en todas las organizaciones pues de ella depende el mantener a los equipos alineados respecto a los objetivos organizacionales que se pretenden alcanzar.

Debido a lo anterior en el siguiente segmento se detalla la filosofía empresarial de la unidad de análisis la cual debe ser de conocimiento general para todo el personal.

a. Misión

De acuerdo con el propietario y gerente administrativo de la empresa la misión de la misma es “ofrecer servicios de calidad mediante el asesoramiento profesional a los clientes para satisfacer sus necesidades de comunicación mediante alianzas con empresas de prestigio a nivel mundial”. Para lo cual es indispensable que todo el personal conozca y comprenda las ofertas comerciales y los distintos procesos internos para ofrecer, vender e instalar los servicios de telecomunicaciones al cliente final con calidad.

– Visión

Con relación a la visión, el propietario indico que es “ser la empresa distribuidora de productos y servicios de comunicación más grande de Guatemala; además trabajar en conjunto con todas las empresas prestatarias de servicios de telecomunicaciones en el país.”. La visión de la empresa tiene como premisa ser una intermediaria entre las empresas que prestan servicios de telecomunicaciones con el cliente.

– Valores

Los valores empresariales que reconoce el propietario como preponderantes en su organización son:

Eficiencia

El valor de la eficiencia es la columna vertebral de la rentabilidad y de la competencia, ya que al realizar un trabajo eficiente mediante la aplicación de nuevas técnicas basadas en la tecnológicas se podrá reducir al mínimo los insumos para la prestación de un servicio o la fabricación de un producto final.

Honestidad

La honestidad es un valor que dicta los parámetros de comportamientos socialmente

aceptados y busca que la convivencia entre las personas sea ecuánime. De acuerdo a la honestidad en cada una de las actividades que se realizan debe actuarse con apego a las normas sociales y legales.

Trabajo en equipo

Para que las organizaciones se desarrollen necesitan que todos los miembros de la organización se encuentran alineados a metas y objetivos establecidos por el propietario, reconociendo que la colaboración entre cada uno de ellos es primordial, lo cual se logra con la aplicación de trabajo en equipo.

Transparencia

Este valor es necesario para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización, dado que, si se carece de este valor en las distintas áreas de la organización, se podría estar ante un desequilibrio de funcionamiento de la empresa.

Servicio al cliente excepcional y profesional

Entiéndase que servicio al cliente excepcional hace referencia a brindar un servicio que establezca la diferencia con otras empresas que tienen el mismo giro de negocio de distribución de servicios de telecomunicaciones.

b. Objetivos y metas

De acuerdo con el gerente administrativo las metas que tiene la empresa intermediaria son:

- Metas de corto plazo (1 año)
 - Aumentar en un 20% las ventas respecto al año 2020
 - Aumentar la fuerza de ventas a 6 grupos de ventas; actualmente se tienen 3 equipos integrados por 5 asesores de ventas y un supervisor.
- Metas de largo plazo (5 años)

- Ser el distribuidor de servicios de telecomunicaciones de mayor % de participación en ventas a nivel nacional
- Implementar un área de capacitaciones
- Eliminar al menos al 5% los errores por desconocimiento de oferta comercial de los asesores de ventas, lo cuales actualmente están en promedio a un 20%.

Las metas trazadas por el propietario tienen congruencia con el % de crecimiento en ventas que se han tenido en los últimos años, además implementar un área de capacitaciones es de vital importancia para ese crecimiento en personal que se tiene contemplado.

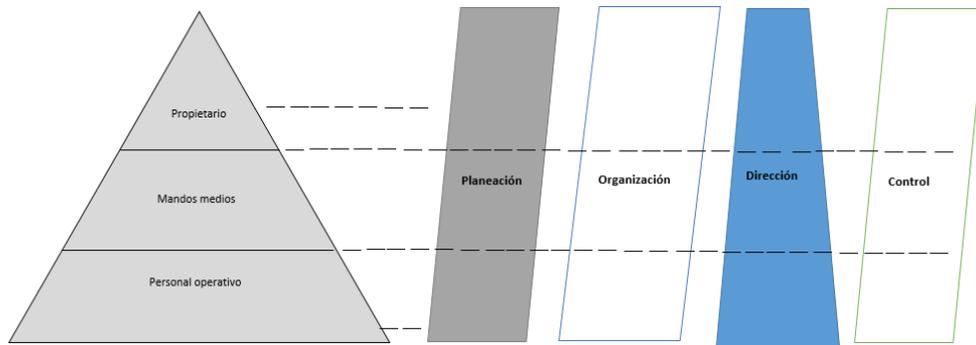
2.2.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente; en la cúspide jerárquica se encuentra el propietario de la empresa, después se encuentra un gerente administrativo, quien tiene como subordinado a un subgerente comercial, este a su vez tiene bajo su cargo 3 supervisores, quienes lideran equipos de asesores comerciales de 5 integrantes cada uno y 2 soportes administrativos

En la siguiente imagen se representa el modelo de jerarquía organizacional:

Imagen 8

Jerarquía organizacional



Fuente: Elaboración propia, con información de Koontz & Heinz o (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. p.5.

A continuación, se mostrará la representación gráfica de lo estructura organizacional:

Imagen 9

Organigrama nominal



Fuente: Elaboración propia, con información de propietario (2021).

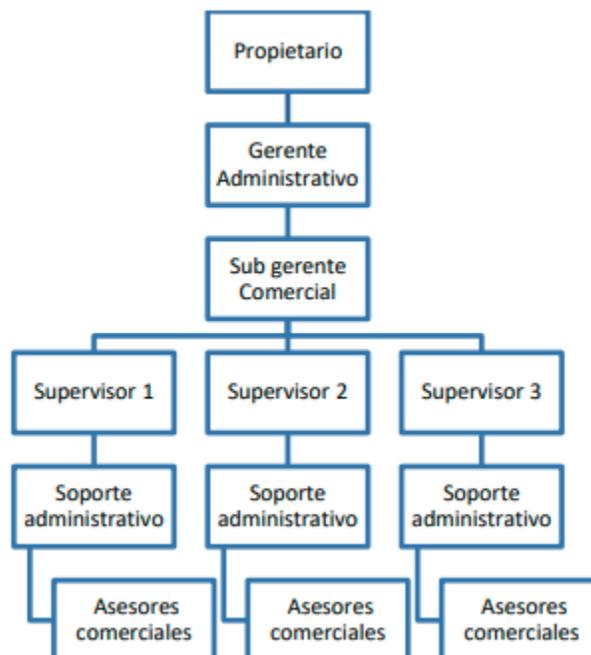
De acuerdo con el organigrama funcional antes descrito se exponen los elementos requeridos para cumplir con tal condición: identifica el puesto, la función y por último a quien o donde se reportan tales actividades.

El organigrama funcional describe a nivel general las principales funciones que tienen los distintos niveles jerárquicos, en el organigrama expuesto, se describen tres niveles, la dirección que se encuentra a cargo del propietario, el administrativo y liderazgo que los desarrollan el gerente administrativo y subgerente comercial; por último, la función de soporte y venta calle que se ejecuta por los supervisores, soportes administrativos y asesores comerciales .

El organigrama general de la organización se describe a continuación, no existe variación respecto al organigrama nominal y funcional sin embargo se anota con el propósito de describir en general la organización:

Imagen 10

Organigrama general



Fuente: elaboración propia, 2021

2.2.4. Giro de la empresa

El giro del negocio de la empresa es la distribución de servicios de telecomunicaciones; telefonía fija, internet residencial y televisión por cable o satelital en los territorios asignados, departamento de Guatemala e Izabal, por la empresa transnacional prestataria de los servicios de telecomunicaciones antes indicados.

2.3. Análisis de la situación actual de la capacitación en la unidad de análisis

La empresa carece de un área de capacitación que esté orientada a establecer un programa formal para todo el personal, por las características del giro de negocio, la rotación de personal es alta, especialmente en los equipos de asesores comerciales por lo que es indispensable que exista un ente encargado de esta actividad.

Adicional es importante mencionar que algunas veces son los supervisores quienes transmiten al personal información sobre cambios en políticas comerciales en reuniones que llaman “matinales” y esporádicamente brindan capsulas sobre técnicas de ventas o servicio al cliente, pero no son capacitaciones que se encuentren dentro de una metodología o sistema de capacitación formal.

Es decir, derivado de la ausencia de un área de capacitaciones en la unidad de análisis, se tienen inconvenientes en procesos dado que no se facilita y capacita a los colaboradores mediante una metodología o técnica de capacitación adecuada sobre los cambios en procesos y oferta comerciales al personal de la unidad de análisis. Con un programa de capacitación implementado de acuerdo a la realidad organizacional las deficiencias se disminuirían y mejorarían los distintos procesos que se llevan dentro de la organización.

2.3.1. Áreas de capacitación

Se realizó observación no estructurada de las distintas áreas de la organización, participando en las reuniones informativas, llamadas por los supervisores de los

grupos de ventas como “matinales” estableciendo que en la empresa no se tiene un plan de capacitación formal.

El Sub Gerente informo que la estructura de estos matinales es la siguiente:

Tabla 2

Matinales

MATINAL	
TEMA	TIEMPO
Cambios de ofertas y políticas comerciales	10 minutos
Revisión de resultados de ventas por asesor	10 minutos
Capsula sobre técnicas de ventas o mejoras	10 minutos

Fuente: Elaboración propia, con información de propietario (2021).

Según se puede apreciar en la tabla que antecede en las reuniones se comparten temas muy generales sin aplicación metodológica, lo cual no puede considerarse como un programa de capacitación.

2.3.1.1. Habilidades

En la unidad de análisis ante la ausencia de un programa de capacitación orientado a desarrollar las habilidades del personal, se ha detectado que estos tienen inconvenientes para llevar a cabo sus actividades cometiendo errores que representan pérdidas económicas para la empresa.

2.3.1.2. Relaciones interpersonales

Dentro de la empresa no se brindan capacitaciones que se enfoquen en la mejora de esta habilidad para todo el personal, lo que provoca que se carezca de trabajo en equipo, y sobre todo no exista una relación estrecha entre los empleados de la organización.

Por otro lado, se pudo observar que los soportes administrativos y los supervisores

tienen conocimientos sobre los productos y servicios de telecomunicaciones, sin embargo, no han sabido transmitir estos conocimientos a toda la fuerza de ventas dado que los errores han ido en aumento según los reportes que reciben.

2.3.1.3. Inteligencia emocional

Como se mencionó en párrafos anteriores, no todos los colaboradores de la empresa reciben capacitaciones, aun menos, sobre inteligencia emocional, lo que está afectando al grupo en general porque se ven en controversias de forma recurrente entre ellos, esto no solo afecta el ambiente laboral, sino también a la productividad y no se concentran en sus actividades laborales cometiendo así errores.

2.3.2. Técnicas de capacitación

Dentro de las técnicas de capacitación se encuentran: lecturas dirigidas, análisis de casos, discusiones dirigidas, seminarios, lecturas comentadas, mesas redondas, exposición de un tema, exposición de clases con preguntas, foro, debates, lluvia de ideas, simposio.

En la unidad de análisis, de las técnicas descritas únicamente se realizan esporádicamente las lecturas dirigidas, las cuales no se tienen dentro de un programa formal de capacitación, pues estas no tienen una metodología que tenga la finalidad de que los empleados adquieran conocimientos sólidos sobre las políticas comerciales o de funciones que los distintos puestos existentes en la empresa requieren.

.

2.3.3. Área de trabajo

Las diferentes áreas de trabajo en la unidad de análisis tienen concentrado su mayor foco de atención en cuanto a temas de capacitación en los contenidos de: políticas y procesos comerciales, esto porque ahí se concentran los errores por los que están siendo penalizados de parte de la empresa transnacional lo cual está teniendo efectos financieros negativos.

2.3.4. Productos comerciales

Los que se mencionan a continuación como ejemplo aplican para todos los distribuidores y canales de venta según dicta la empresa transnacional de telecomunicaciones.

Descripción del servicio:

Este consiste en la comercialización de los productos residenciales, los cuales le proporcionan al cliente servicios de Voz, Datos y/o Televisión de los cuales se pueden mencionar:

- Línea Fija con servicios digitales
- Internet Residencial
- Televisión cableada y satelital

Política

Los cobros de instalación aplican según los siguientes escenarios: costo de Q.00 para altas nuevas y Q.00 para migraciones donde se adicione uno o más servicios nuevos que requiera instalación con visita técnica.

Características del servicio

Línea fija residencial – individual

La línea residencial se puede comercializar de forma individual a través del siguiente esquema:

Pago mensual

Bolsa de 500 minutos por una cuota fija de	Q 00.00
Bolsa de 1000 minutos por una cuota fija de	Q 00.00

Internet residencial

El servicio de internet se puede comercializar en las siguientes velocidades:

Tabla 3
Velocidades de internet

Internet Fibra		
Velocidad	Velocidad Bajada	Velocidad Subida
15 Mbps	15 Mbps	4 Mbps
30 Mbps	30 Mbps	8 Mbps
40 Mbps	40 Mbps	10 Mbps
60Mbps	60 Mbps	10 Mbps
100 Mbps	100 Mbps	20 Mbps

Fuente: Políticas comerciales de empresa proveedora de servicios (2021).

Tabla 4
Velocidad de subida y bajada

Velocidad	Bajada	Subida	Bajada	Subida
10 Mbps	10 Mbps	7 Mbps	10 Mbps	7 Mbps
20 Mbps	20 Mbps	15 Mbps	20 Mbps	15 Mbps

Fuente: Políticas comerciales de empresa proveedora de servicios (2021).

Televisión por cable:

Tabla 5
Paquetes de televisión por cable

Planes	Description	Precio
Paquete 1	100 canales	Q150
Paquete 2	150 canales	Q200

Fuente: Políticas comerciales de empresa proveedora de servicios (2021).

Política

- El asesor comercial de distribuidores será el responsable de verificar la cobertura de cada uno de los servicios e ingresar la orden de servicio para su instalación.
- La consulta de cobertura se debe realizar mediante los sistemas comerciales correspondientes.

Requisitos de contratación

Para cliente individual

- Firmar contrato
- Cobro de instalación
- Fotocopia de DPI y pasaporte en caso de que el solicitante sea extranjero
- Todos los documentos presentados y firmados por el cliente deben de cargarse en los sistemas comerciales.

Cambio de titular

- El cambio de titular no tiene costo
- El nuevo titular deberá firmar contrato
- Entregar fotocopia de DPI

La instalación de servicios de internet y cable incluyen los siguientes aparatos:

- Router
- Teléfono fijo
- Cableado y
- Cajas digitales

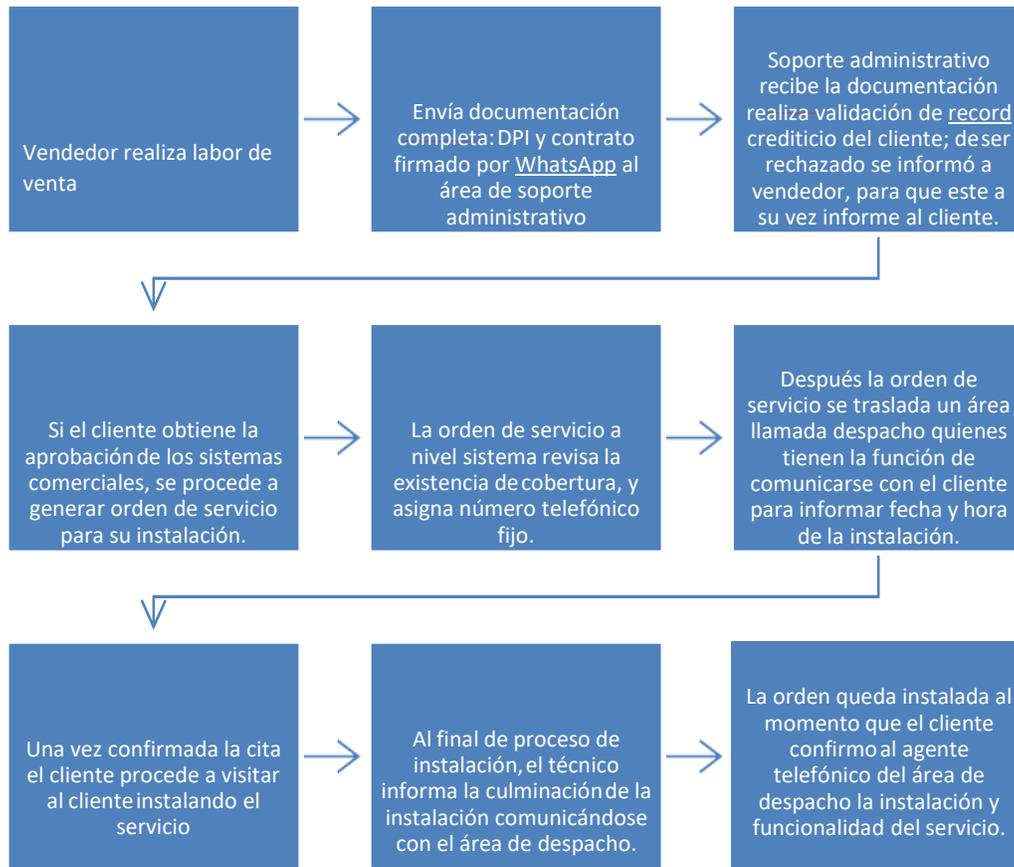
2.3.5. Procesos comerciales

Para esta investigación se debe mencionar que en la función de procesos comerciales ambas empresas tienen participación y se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Venta e instalación de servicios
- Liquidación de documentos y
- Pago de comisiones o penalizaciones

En la imagen 11 se presenta como ejemplo el proceso de venta e instalación deservicios de internet, televisión y línea fija:

Imagen 11
Proceso de ventas



Fuente: elaboración propia, con información de propietario (2021).

Como se pudo observar en la imagen anterior, en el proceso de venta e instalación de servicios se interrelaciona tanto el personal del distribuidor, así como el personal de la empresa proveedora del servicio quienes deben realizar tareas específicas cumpliendo con las políticas acordadas para la entrega del servicio final al cliente.

2.4. Análisis de resultados

En la unidad de análisis se realizaron dos encuestas con el propósito de obtener información relevante sobre la situación actual de la empresa en cuanto a temas de capacitación, una se dirigió a los mandos medios quienes tienen personal a cargo y la otra a los asesores comerciales quienes conforman la fuerza de ventas.

En la primera fase del análisis se segmentó entre grupos de trabajo para tener una mejor visibilidad de la información por lo que se obtuvo el 65% sobre que la empresa está conformada por personal de tipo operativo y el restante 35% por personal administrativo.

- **Análisis encuesta para los mandos medios**

En relación con la antigüedad laboral, el personal con más de tres años en la empresa representa el 37.5%, los que tienen dos años otro 25% y el último 37.5% atribuible a las personas que tienen un año de pertenecer a la organización. La antigüedad de los mandos medios es relevante porque es natural que quienes deciden sobre la gestión empresarial sean personas con mucha más experiencia en comparación al personal de las demás áreas, los empleados que tienen un año de estar laborando en la unidad de análisis son personas que se sumaron derivado al crecimiento de la organización.

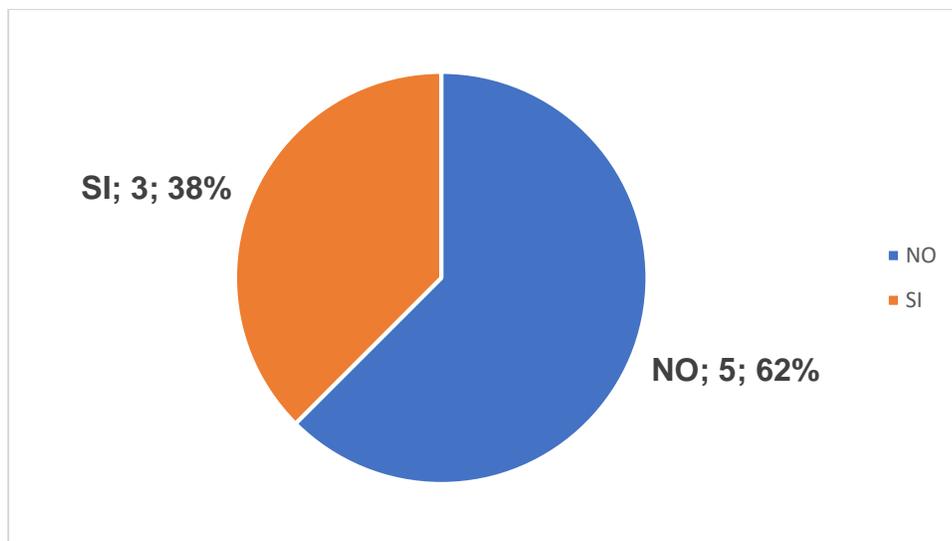
El segmento de interés es el conocimiento sobre las edades, antigüedad laboral y nivel académico del personal, para tener el contexto general de la situación demográfica de la empresa, en función de ella.

El grado de escolaridad es también aceptable, sumados personas graduadas y con estudios universitarios llegan a 50% de trabajadores. Una persona tiene estudios de posgrado, precisamente es el propietario de la empresa, es decir la dirección. Existe una coincidencia respecto a que los tres supervisores indicaron tener estudios de nivel medio, significa que existe una oportunidad de mejora, porque quienes supervisan personal debieran de tener estudios universitarios en administración o alguna profesión a fin.

En la gráfica 3 se describe si se tiene un programa de capacitación de parte de la empresa:

Gráfica 3

Aplicación de un programa de capacitación formal, respuesta del equipo de mandos medios
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Según los resultados obtenidos la mayor parte del personal respondió que no cuentan con un programa de capacitación formal para brindar al personal bajo su cargo. Por lo cual es importante considerar que si este existe, no es de conocimiento general lo que genera un área de oportunidad para crear y socializar un programa estructurado aplicable a todas las áreas.

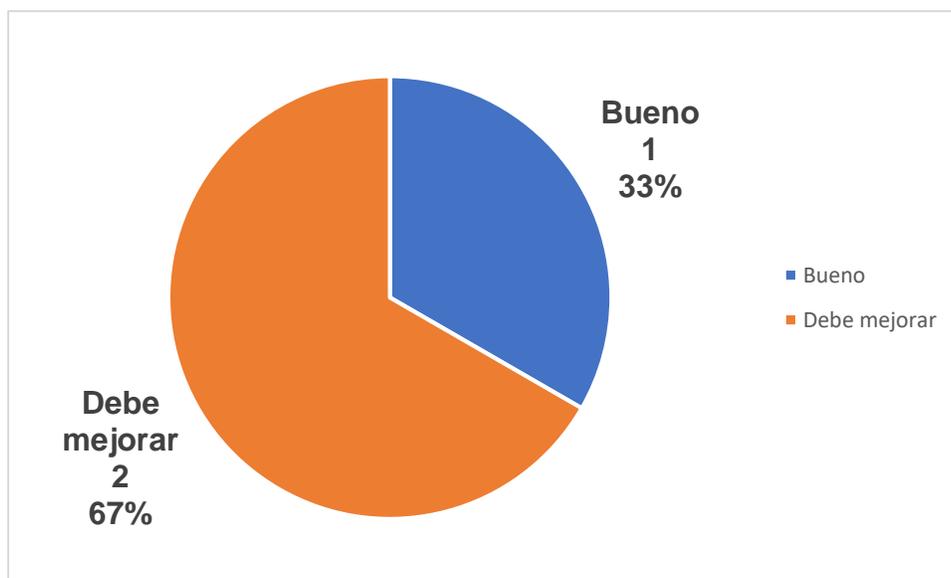
Un programa de capacitación tiene la finalidad de inculcar la filosofía empresarial a todo el personal de la organización, entonces, si existe una contradicción indicando que unos si tienen un programa y otros no, se podría percibir que no existe dado que este se debe aplicar a todo el personal y áreas de la organización, también debe incluirse formación para las funciones de cada puesto del organigrama funcional de

la unidad de análisis pues en caso contrario se genera un impacto negativo a la organización en general.

La gráfica 4 muestra el nivel de efectividad y asimilación de los conocimientos del personal:

Gráfica 4

Nivel de efectividad y asimilación de los conocimientos del personal, respuestas del equipo de mandos medios
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

A pesar de que solo tres personas participaron en esta pregunta, la mayoría considera que el material que posee para capacitar no es el adecuado para el fin; que es el de proporcionar herramientas y conocimientos sólidos al personal, lo cual es de alta relevancia debido a que esto impacta directamente en los resultados que se desean obtener.

La situación que se evidencia en la gráfica es por las penalizaciones que

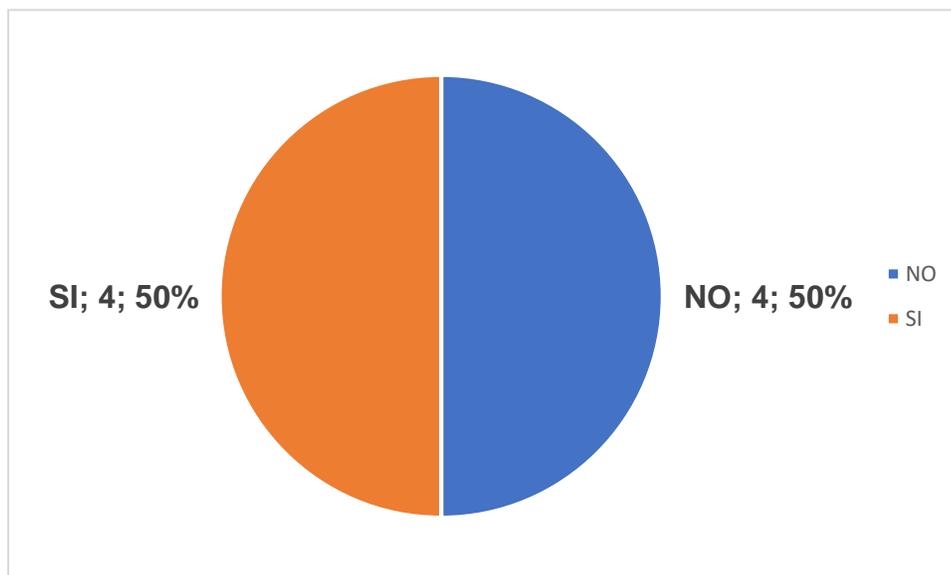
regularmente reciben por incumplir con las normas y políticas a las que están sujetos por le empresa de telecomunicaciones.

De acuerdo con la investigación que se realizó en la unidad de análisis, podría no existir una metodología formal para verificar de forma proactiva si las personas asimilan o no los conocimientos que deben tener claros para realizar sus actividades diarias creando así estas fugas económicas.

La gráfica 5 enfatiza que los mandos medios de la empresa no son considerados para identificar necesidades de capacitación:

Gráfica 5

Consideran al personal para identificar necesidades de capacitación,
respuesta del equipo de mandos medios
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Para esta pregunta se obtuvieron repuesta divididas en partes iguales, con lo cual se puede inferir que solo los puestos de mayor rango tienen acceso a la toma de

decisiones respecto al tema de desarrollo de las competencias del personal.

Dentro de un programa de capacitación estructurado se deben considerar a todas las áreas en la elaboración de un diagnóstico de necesidades, pues solo de esa forma se tienen todas las aristas de los distintos procesos que se dan dentro de la empresa y realizar un programa apegado a la realidad con el que se puedan medir de forma efectiva los resultados al final de cada ejercicio. En caso contrario solo se generan expectativas de mejora sin que estas realmente aporten un beneficio real a la empresa.

Adicional a todos los participantes se les planteo la interrogante ¿Considera importante la implementación de un programa de capacitación continuo que potencialice el desarrollo del personal?, el 100% respondió de forma afirmativa.

Y se les solcito que indicaran el porqué de su respuesta, obteniendo lo siguiente:

- Porque todo personal buen capacitado, da mucho mejor servicio.
- Para enriquecer conocimientos.
- Es necesario reforzar conocimientos en personal.
- Es parte fundamental para el crecimiento y desarrollo del personal y beneficio dela empresa.
- Para tener mayor conocimiento tanto en mí área, como generalmente en cada una que se presente y poder desempeñar un mejor trabajo.
- Porque debido al giro de negocios de la empresa en la que laboramos, es sumamente necesario que nuestros colaboradores estén al tanto de los servicios y productos y que sepan de qué forma acercarse al cliente para captar su atención.
- Porque es importante que sepan la forma correcta de realizar los trabajos.

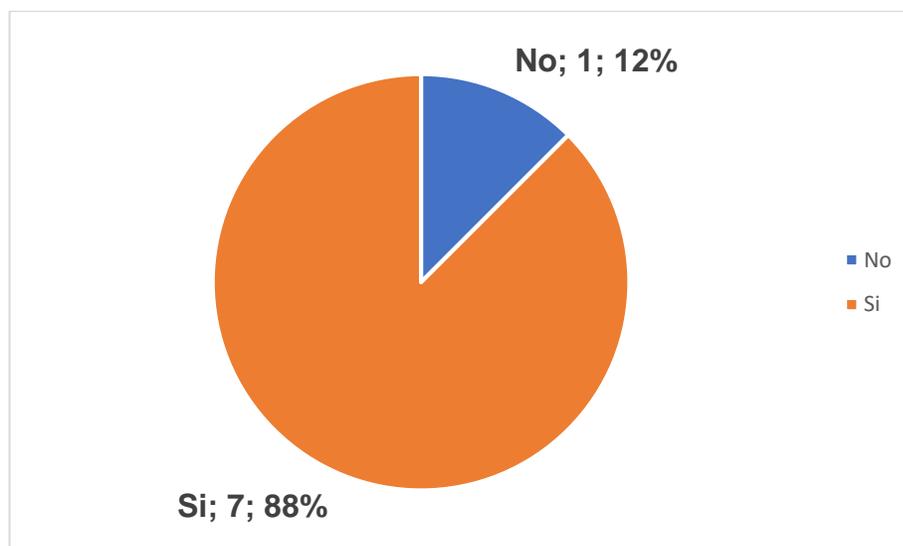
Dentro de los distintos comentarios hay uno que se debe resaltar, el que hace referencia al giro del negocio, telecomunicaciones, es un campo que requiere conocimientos de conceptos tecnológicos como: wifi, red GPON, red HFC, entre otros

que sin duda hacen necesaria la capacitación para los asesores comerciales y así llegar a tener conocimientos profundos sobre aquellos temas.

En la gráfica 6 se describe que el personal de mandos medios considera conveniente ser parte de la realización de un programa de identificación de necesidades de capacitación:

Gráfica 6

El personal de mandos medios considera que debe participar en la identificación de necesidades de capacitación
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

La mayoría de los participantes de mandos medios consideran que si es conveniente involucrarse para identificar las necesidades de capacitación en la empresa y tan solo una persona indico que no es necesario que se le tome en cuenta. Es decir, casi de forma unánime consideran que deben introducirse en el proceso de identificación de áreas de oportunidad considerando que son personal de mandos medios y tienen una mejor visibilidad de los temas que puedan ser de

utilidad en cada una de sus áreas. Al no contar con la participación del 100% de las áreas que están día con día en la operación no se podrá crear un programa de capacitación estructurado que permita mejorar el rendimiento de los colaboradores en todas las áreas de la empresa.

A esta interrogante se les pregunto el ¿Por qué? de su respuesta a lo que contestaron:

- Conozco e identificó las necesidades de mi equipo de trabajo.
- Porque es necesario escuchar y compartir, para poder saber de las necesidades y buscar solución.
- Porque él puesto que tengo.
- Se cuáles son las deficiencias de personal.
- Para el crecimiento y respaldo de la empresa.
- Sí, porque genera una mayor experiencia y conocimientos.
- Porque muchas veces los colaboradores necesitan un espectador externo para identificar fortalezas y debilidades del proceso de ventas.
- Porque contamos con coordinadores de los proyectos que velan por identificar las necesidades.

Sin duda los mandos medios deben involucrarse en la detección de necesidades de capacitación, debido a que son quienes tienen los conocimientos sobre las políticas y procesos dentro de la empresa y son quienes tienen el empoderamiento para la toma de decisiones dentro de la organización por lo que su participación es necesaria.

En la siguiente pregunta se les planteo: ¿Estaría usted de acuerdo en que lo tomen en cuenta para diseñar un plan de capacitación formal para el personal?

El 100% de los encuestados respondieron de forma afirmativa, lo cual demuestra el interés que tiene el personal de este rango jerárquico en participar para la creación de un plan que sea de utilidad y beneficio tanto para los empleados como el alcance de los objetivos organizacionales.

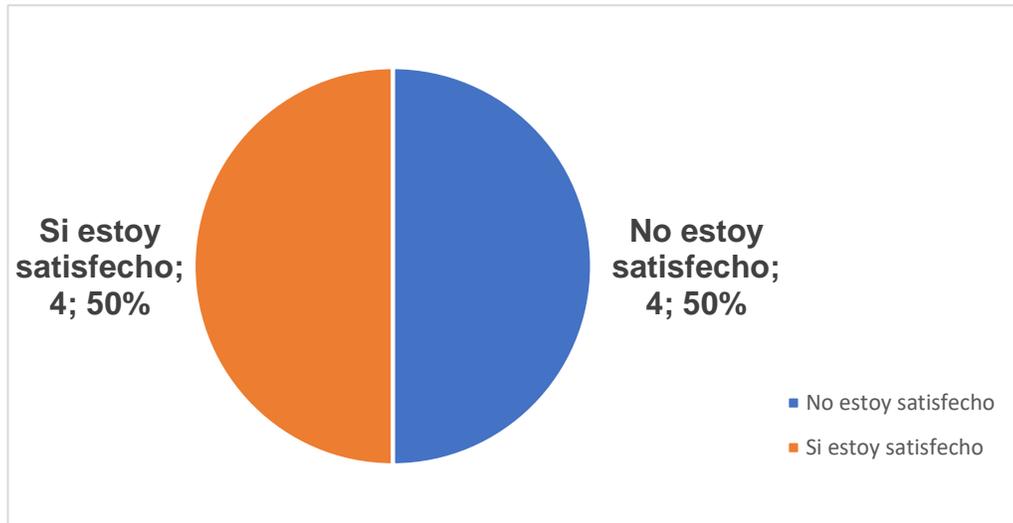
Adicional se les consulto el ¿Por qué? de su respuesta obteniendo lo siguiente:

- Tengo experiencia en el campo laboral donde ejerzo.
- Para poder aplicar conocimientos básicos.
- Sé que temas tienen que ser reforzados e indicados.
- Porque me interesa estar al tanto de la labor que realiza cada uno de mis empleados.
- Porque en base en mí conocimiento, ayudó a mis compañeros.
- Porque poseo cursos de coaching, *leadership*, experiencia en el modelo de negocios Disney, certificaciones de Harvard en *delegating* and inclusión y experiencia en *Lego Serious Play*, con las que puedo tener un punto de vista distinto en cuanto a capacitaciones.
- Porque es importante estar involucrada en las gestiones de la empresa.

El involucramiento en todos los niveles jerárquicos de la empresa es esencial para que el programa se pueda cumplir a cabalidad y así obtener los resultados deseados por el propietario y la organización.

Gráfica 7

Opinión del personal de mandos medios respecto a la satisfacción de las capacitaciones realizadas
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Los resultados arrojan opiniones divididas en partes iguales, lo cual permite observar que las capacitaciones que se imparten en la empresa podrían tener deficiencias de ahí que no se logra la satisfacción de la mayoría de las personas a quienes se les ha brindado temas de formación; las personas satisfechas se considera que podrían ser quienes las han impartido, alejándose de la objetividad y afectando así los resultados finales cuyo propósito debe ser el traslado de conocimientos que sean de beneficio para todo el personal y así mismo para la empresa.

En la pregunta anterior también se les solicitó a los participantes que indicaran el porqué de su respuesta obteniendo la siguiente información:

- Porque me ha ayudado a desarrollar de la mejor manera mis funciones en el trabajo.
- Llenan las expectativas.
- Incastas

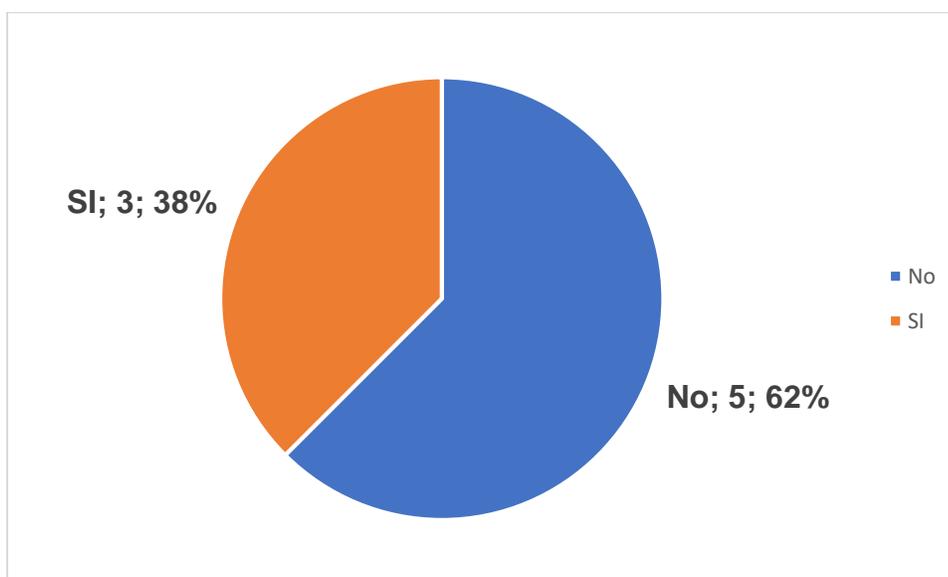
- Quedan muchas dudas sin resolver.
- Se mira el cambio y actitud de mis colaboradores.
- Porque se me ha impartido la información necesaria.

Según las respuestas obtenidas se puede considerar que la falta de una metodología aplicada en un plan de capacitación formal es necesaria para así cubrir con la necesidad que actualmente tiene la organización respecto a cómo trasladar conocimientos y contenido a sus colaboradores.

En consecuencia, los mandos medios consideran que no se tiene una metodología para evaluar los programas de capacitación de parte de la organización:

Gráfica 8

Metodología para evaluar los programas de capacitación,
 respuestas del equipo de mandos medios
 Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
 Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
 Octubre 2021

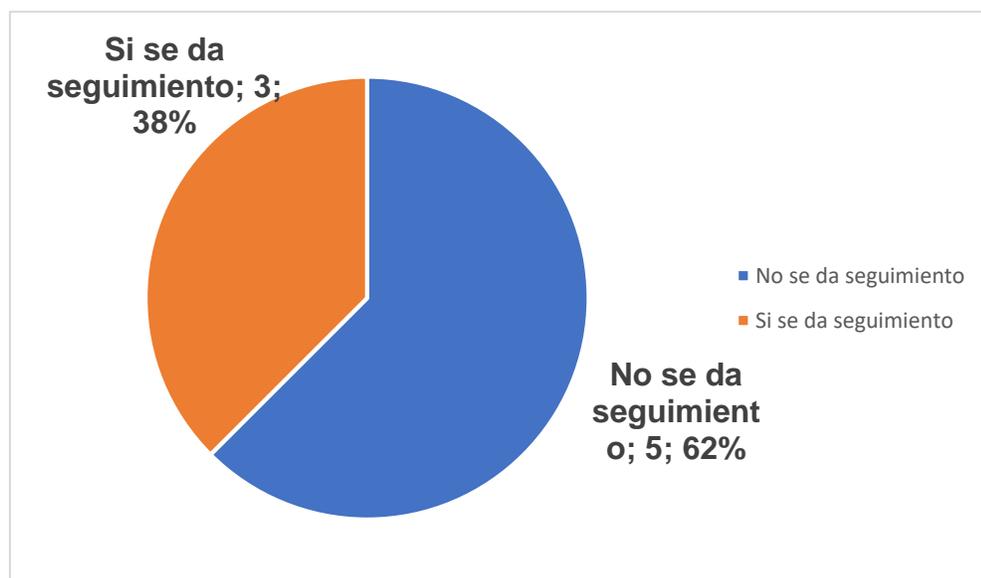


Fuente: elaboración propia, 2021.

Los resultados obtenidos podrían suponer que la organización no cuenta con ninguna metodología para evaluar los programas de capacitación, representada por la respuesta de la mayoría de los participantes descubriendo que, si existe un método, este no es aplicable en todas las áreas de trabajo. Para este caso se puede relacionar lo que se dedujo en la gráfica anterior, debido a que las capacitaciones que se imparten en la unidad de análisis son únicamente informativas y podrían carecer de un método que permita confirmar que los colaboradores hayan asimilado los conocimientos o que se aplique alguna técnica pedagógica en su impartición.

En la siguiente gráfica 9, se pretende conocer si la empresa da seguimiento para asegurar que el personal asimile los conocimientos correctamente:

Gráfica 9
Seguimiento a la asimilación de conocimientos, respuestas del equipo de mandos medios
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Según los datos obtenidos la mayoría respondió que no existe una metodología para asegurar que el personal haya asimilado los conocimientos correctamente. Relacionándose con la gráfica 16 donde se indagaba sobre la existencia de un proceso de evaluación que mida los niveles de conocimiento del personal.

Después se les planteo la siguiente interrogante: Si su respuesta anterior fue positiva indique de qué manera se da el seguimiento:

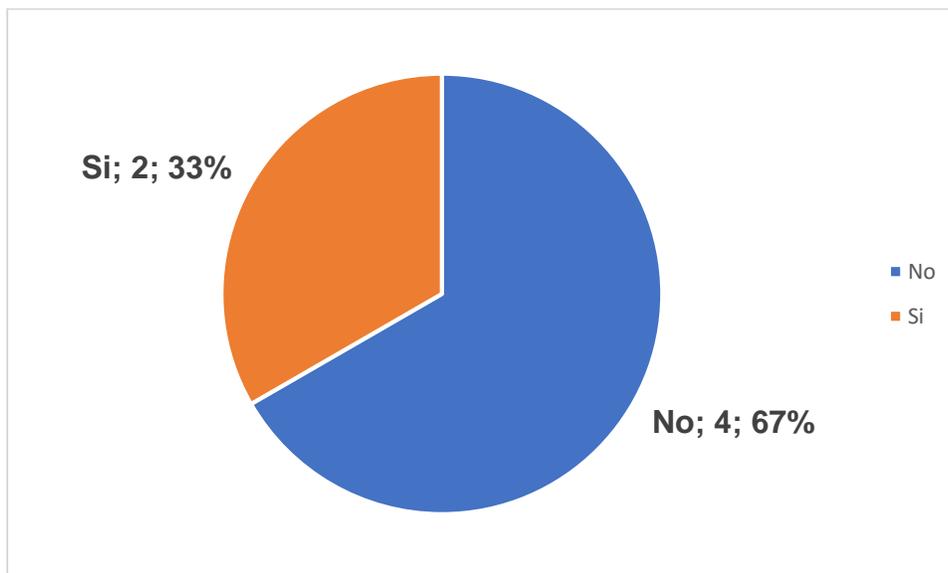
- A través de evaluaciones y trabajos de investigación
- Llevando un control el cual se reporta a nuestro gerente
- Por medio del listado de asistencia

De acuerdo con estas respuestas se puede tener una noción de que no todos los mandos medios están dando seguimiento a sus colaboradores en cuanto a temas de capacitación ni aplicando una misma estructura para hacerlo, de hecho, de los ocho únicamente tres dan seguimiento, y de estos únicamente uno lo realiza aplicando evaluaciones de conocimiento.

En seguimiento, la organización carece de una sección que este enfocada a desarrollar las competencias del personal de acuerdo con la gráfica 10:

Gráfica 10

Sección enfocada a desarrollar las competencias del personal ,
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

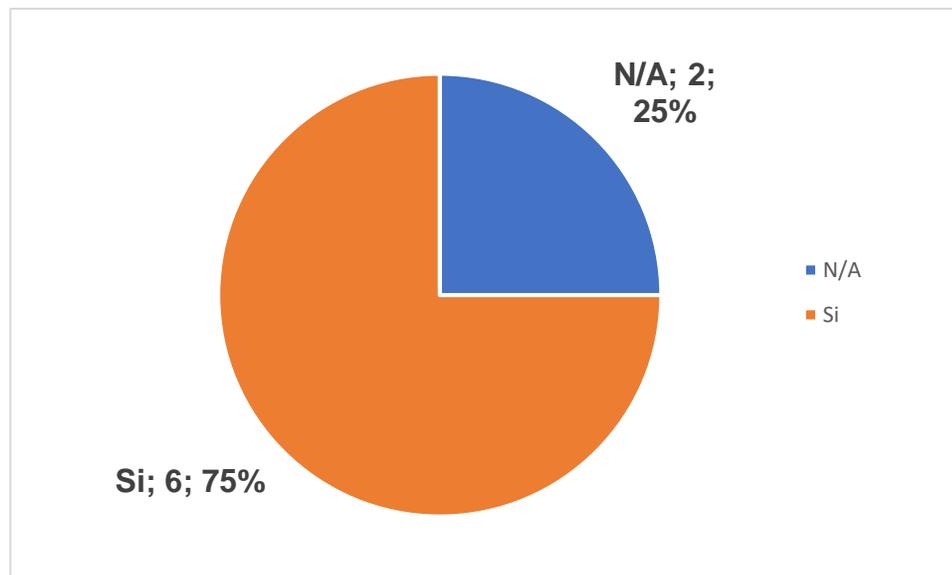
En esta pregunta se contó con la participación de seis colaboradores del equipo de mandos medios, pues dos decidieron no dar su opinión. De los que si participaron el 67% respondió de forma negativa indicando que estos temas asociados al desarrollo de competencias no forman parte de las capacitaciones que se imparten.

Infiriéndose así que no existe un programa enfocado al desarrollo de competencias. Lo cual podría estar relacionado a la ausencia de un programa de capacitación estructurado e integral que valore los conocimientos de los expertos en las distintas áreas, además que reconozca la importancia del desarrollo de aquellas competencias que estén en función de mejorar el ambiente laboral para así crear uno productivo y no por el contrario como se encuentra actualmente dividido en opiniones afectando a la organización en general.

En ese sentido, La gráfica 11 describe si el equipo de mandos medios considera importante el desarrollo de las competencias del personal bajo su cargo.

Gráfica 11

Importancia del desarrollo de competencias, respuestas del equipo de mandos medios
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Las repuestas de los encuestados tienen opiniones diferentes respecto a la importancia del desarrollo de las competencias del personal, aunque se puede observar que para la mayoría es relevante según los datos obtenidos y de lo cual se podrá tener más detalle con la pregunta que se les hizo a continuación.

Después se le planteo la interrogante ¿Por qué? obteniendo las siguientes respuestas:

- Genera competencia entre ellos
- Se podría detectar con mayor facilidad las deficiencias de cada uno.
- Si el personal está capacitado, considero que la productividad de la misma sería positiva.
- Porque las metas son personales, y no ayuda a explotar al máximo

nuestra capacidad.

- Porque dependemos del recurso humano.
- Porque realizamos trabajo de campo y se debe saber exactamente para que es bueno cada uno.

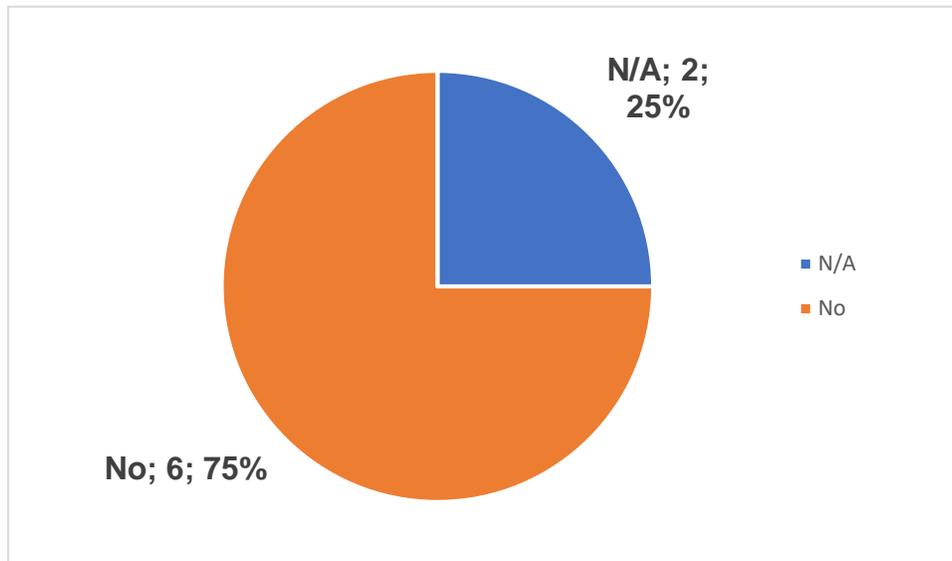
De las respuestas obtenidas podemos observar que todos reconocen lo importante que es desarrollar las competencias del personal, tanto para mejorar la eficiencia en la productividad como para que estos se conozcan mejor y así puedan aprovechar sus fortalezas en las actividades diarias.

Contando con esta información, el desarrollo de competencias del personal no se podría realizar con éxito sin aplicar una metodología que permita establecer una estructura y secuencia de temas que sean de utilidad para todo el personal y es por ello que dentro de un programa de capacitación formal se debe incluir material que refuerce y de herramientas a las que se les pueda dar seguimiento para asegurar que los conocimientos se están asimilando correctamente.

En la gráfica 12 se buscar obtener información respecto a la aplicación de alguna metodología para identificar las necesidades y temas sobre los que se debe capacitar al personal:

Gráfica 12

Aplicación de metodología para identificar necesidades y temas a capacitar al personal, respuesta de los mandos medios
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Según los resultados de la gráfica anterior, la mayoría de los entrevistados respondieron en que la empresa no cuenta con una metodología para identificar las necesidades y temas sobre lo que se debe capacitar al personal para generar valor.

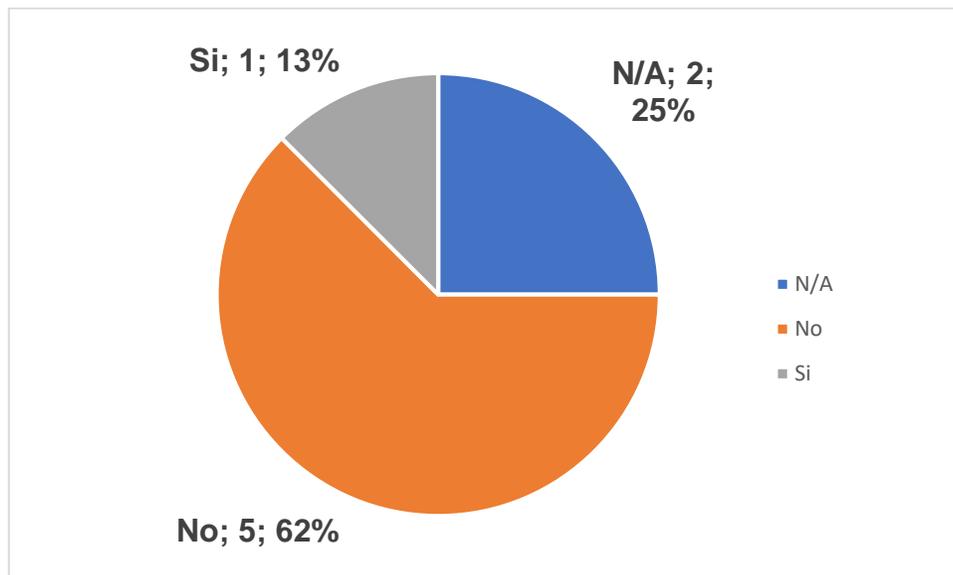
En esta sección de la encuesta se buscaba obtener información que permitiera llevar a la interrogante de si un programa de capacitación formal está provocando que la unidad de análisis no logre cubrir la detección de necesidades de conocimientos que requiere el personal, lo cual se está reflejando en sus resultados tanto de estabilidad laboral como de pérdidas económicas por penalizaciones que reciben mensualmente teniendo así afectación monetaria y de rotación de empleados constante lo cual también representa pérdidas.

La siguiente grafica indaga acerca de si la empresa realiza evaluaciones de

desempeño periódicas para conocer el potencial del recurso humano:

Gráfica 13

Evaluaciones de desempeño, respuesta de los mandos medios
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Según la gráfica en esta interrogante la mayor parte de personal de mandos medios indica que no se realizan evaluaciones periódicas para medir el conocimiento de sus colaboradores, dos personas encuestadas decidieron no dar su respuesta a esta pregunta. Con esta información se puede inferir que solo una persona de mandos medios cuenta con un método que aplica a sus colaboradores periódicamente para obtener datos respecto a la asimilación de información que les traslada.

Lo datos anteriores arrojan información sobre la posible ausencia de un método que se pueda utilizar para conocer si los asesores asimilan o no los conocimientos que les puedan ser trasladados debido a que no se cuentan con herramientas y técnicas de capacitación estructuradas que tengan como norma dar seguimiento adecuado y

oportuno de evaluación de conocimientos para luego poder determinar en qué temas se necesita reforzar y de esta forma corregir las falencias actuales.

A la pregunta condicional, ¿Si su respuesta es positiva indique con que periodicidad se realiza? respondieron:

- Cada 3 semanas

En esta pregunta se obtuvo una respuesta debido a que solo una persona respondió positivamente en la gráfica anterior; sin embargo, pareciera que las evaluaciones de desempeño las estuvieran confundiendo con el cumplimiento de objetivos trazados por la organización, siendo el caso de la persona que respondió que cada 3 semanas realiza evaluaciones al personal a cargo.

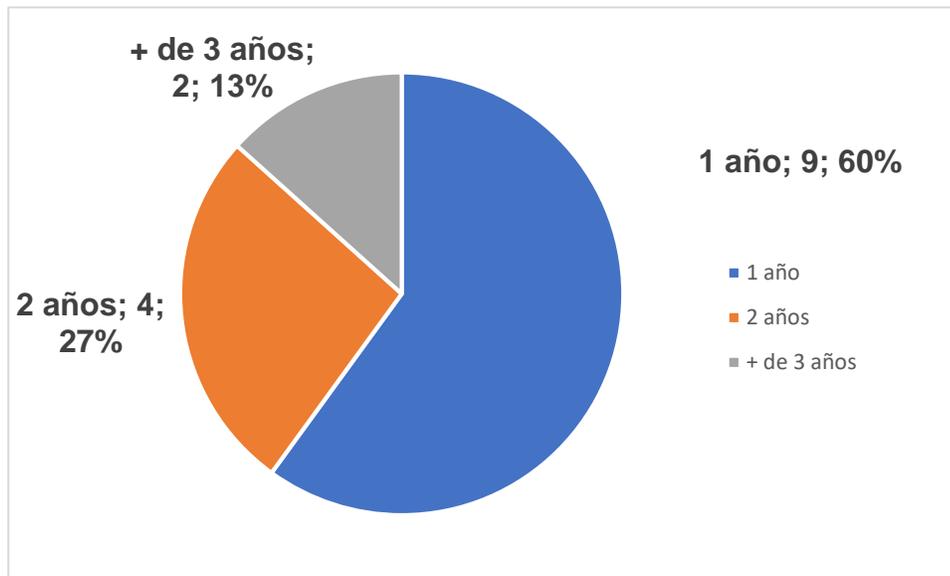
En términos generales en la empresa unidad de análisis se realizan reuniones informativas en las que podrían no aplicarse técnicas de capacitación adecuadas y tampoco se evalúa si el personal está adquiriendo los conocimientos necesarios para realizar sus actividades o funciones respecto al asesoramiento del cliente final.

- **Análisis de la encuesta realizada al personal operativo**

Los siguientes datos mostrarán información sobre las edades y niveles académicos del personal pues esto es importante para tener una mejor apreciación de los mismos, adicional también aportaran visibilidad acerca de las necesidades en las que se debe trabajar en esta investigación.

Gráfica14

Antigüedad del equipo operativo
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

El grupo más representativo es la fuerza de ventas y según la gráfica que antecede, tienen solo 1 año de pertenecer a la organización, por lo que se puede considerar que es personal relativamente nuevo y la información coincide con datos anteriores en donde se explicaba que por la naturaleza del giro del negocio la rotación de asesores es alta. El grupo que le sigue se encuentran conformado por personas que tienen 2 años en el mismo puesto de trabajo, así como el restante 13% que tiene más de tres años conformado por dos personas.

Según la información obtenida y debido a la alta rotación de personal, se puede inferir que los asesores de la fuerza de ventas no logran mantener una estabilidad laboral que puede estar siendo influenciada por la falta de conocimientos y desarrollo de habilidades que un programa de capacitación formal podría ofrecerles.

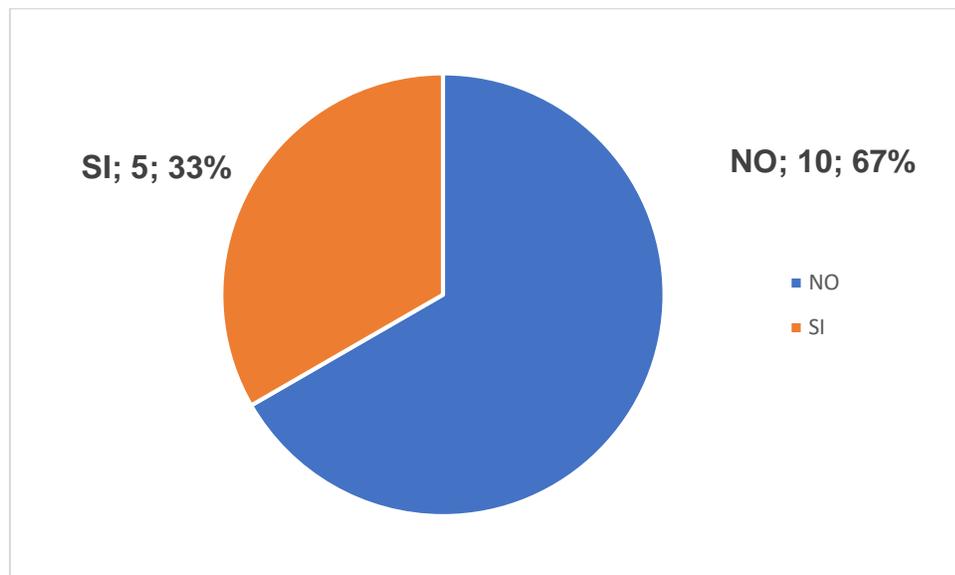
Entonces se deduce que para disminuir la alta rotación de personal es necesario se

tenga un programa de capacitación que reduzca al menor tiempo posible la curva de aprendizaje de los asesores comercial, con el propósito que se logre una estabilidad laboral, especialmente disminuir los errores en procesos de ventas.

La gráfica 15 se encuentra orientada a obtener información relacionada si durante el tiempo que llevan los colaboradores en la empresa, han recibido alguna capacitación.

Gráfica 15

Capacitación de procesos para e las áreas de los equipos operativos
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021

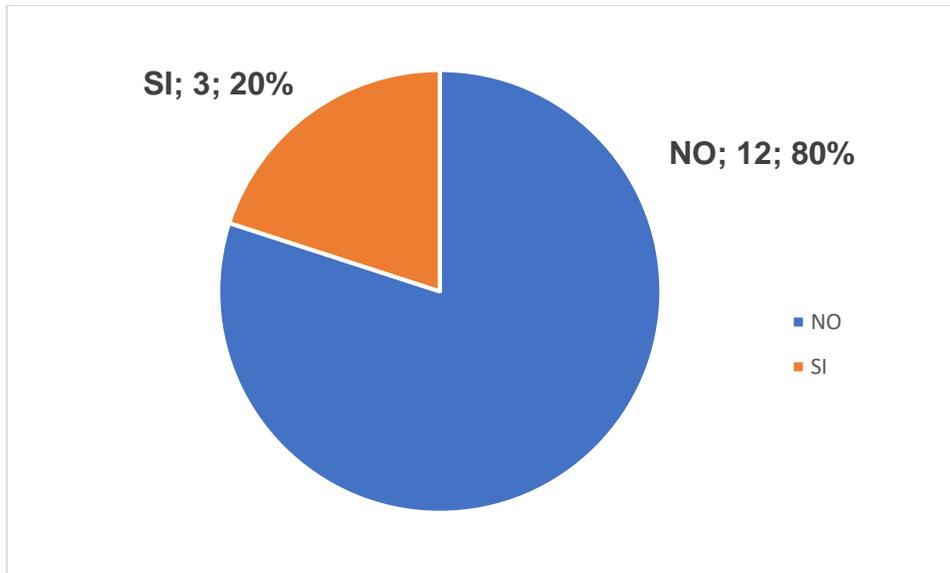


Fuente: elaboración propia, 2021.

Según los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados indicaron que no han recibido algún tipo de capacitación sobre los procesos que tienen a su cargo. Lo cual podría deberse a que no se cuenta con un programa de capacitación formal que tome en consideración a todo el personal en cuanto a temas propios del cargo o función que desempeñan como parte de la empresa distribuidora.

Gráfica 16

Área o departamento encargado de la organización y capacitación en la empresa, respuestas del equipo operativo
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

Del total de encuestados; la mayoría respondieron que no existe un área encargada de la capacitación en la empresa, sin embargo; no fue el 100% por lo que es importante considerar que sí existe algún proceso que se esté aplicando, de momento no es para todos los colaboradores. Estos resultados concuerdan con la gráfica anterior debido a que la mayor parte del personal no ha sido capacitada durante el tiempo que tiene de laborar en la unidad de análisis.

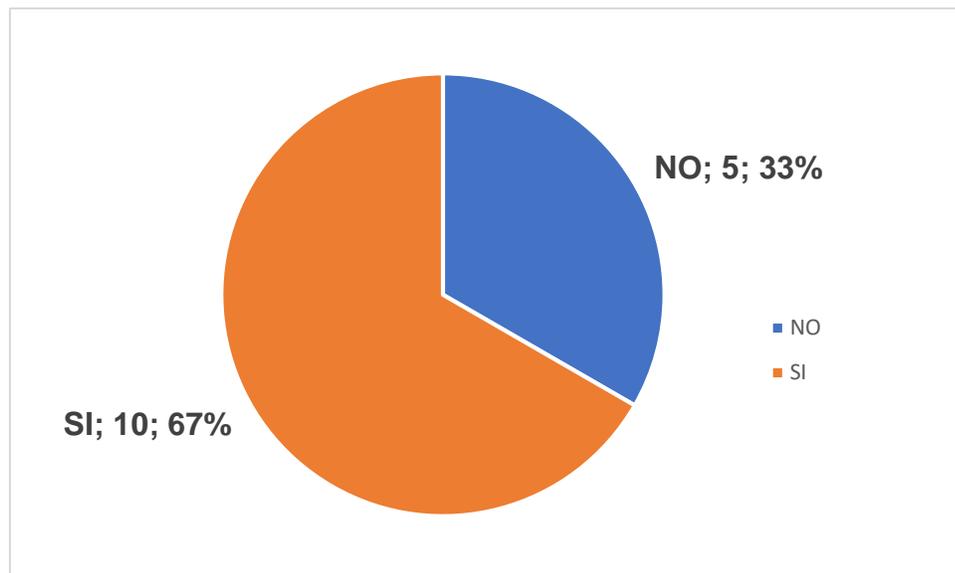
En ese sentido y debido a que la mayoría del personal es de reciente ingreso, esta información se debe resaltar como un tema importante pues el refuerzo de conocimientos y desarrollo de habilidades que un programa de capacitación podría ofrecer sería determinante para la obtención de resultados positivos a nivel organizacional.

Por otra parte, el 20% que respondió que sí existe un área de capacitaciones, podrían estar asociando al área comercial como el ente encargado de realizar estas actividades por medio de los supervisores; sin embargo, en los antecedentes se pudo evidenciar que no se tiene establecida una estructura formal para llevar a cabo este tipo de acciones.

A continuación, se analiza la gráfica 17, la cual busca indagar a un nivel más general si los colaboradores alguna vez han recibido capacitaciones en la empresa de cualquier tipo sin asociar la impartición de estas directamente a la unidad de análisis o temas relacionados con su área de trabajo:

Gráfica 17

Impartición de capacitaciones en la empresa de cualquier tipo,
respuestas del equipo operativo
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa el cambio de opinión de los encuestados, ya que la mayoría respondió que sí han recibido algún tipo de capacitación en el transcurso del tiempo que tienen de estar trabajando en la empresa.

El objetivo de la pregunta era confirmar si los mandos medios brindan capacitaciones al personal, evidenciando que efectivamente lo hacen, sin embargo, estas podrían carecer de base técnica y sin retroalimentación sobre los resultados de estas.

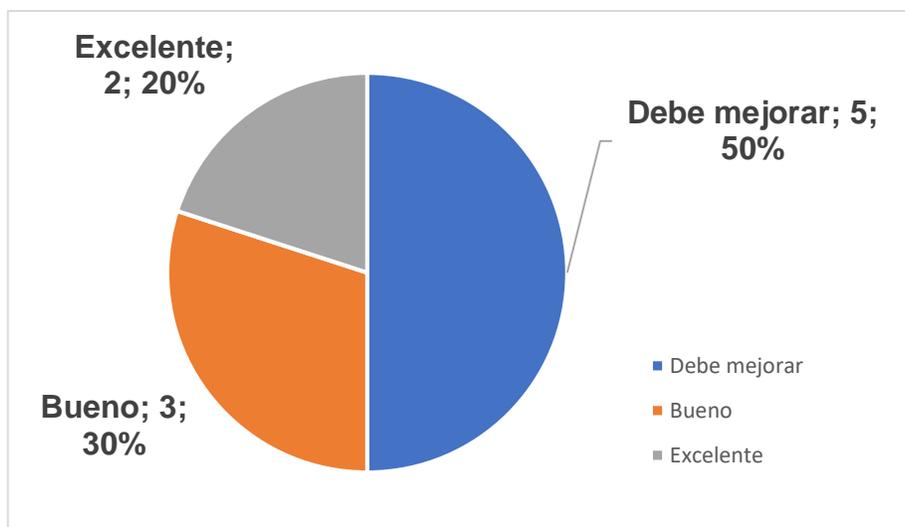
En el mismo sentido, algunos encuestados también podrían estar confundiendo las reuniones matinales con programas formales de capacitación, dado que no tienen objetivos claros y temas específicos que se encuentren en función de lo que requiere la dirección, es decir el propietario.

Por otra parte, se debe mencionar que la tercera parte restante de encuestados respondió de forma negativa a la interrogante planteada, por lo que se puede suponer que en este tipo de actividades no se toma en consideración a todas las áreas de la empresa.

La siguiente pregunta deviene de una condición, si la respuesta anterior fue afirmativa, entonces califique su satisfacción respecto a las capacitaciones recibidas. Según la gráfica 18 los resultados son los siguientes:

Gráfica 18

Como califica esas capacitaciones
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

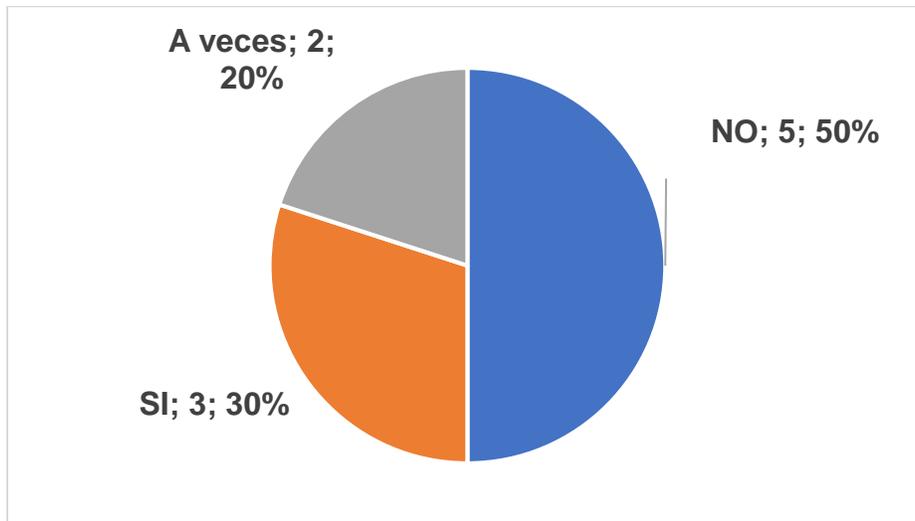
Según la gráfica que antecede la mitad de los encuestados consideran que las capacitaciones impartidas por los supervisores o mandos medios deben mejorar; esto se debe a que podrían estarse considerando temas de poco interés y utilidad, la estructura y técnicas utilizadas también podrían ser no las más adecuadas.

Al momento de impartir formación el tipo de código y receptor a quienes será enviado el mensaje se debe aplicar de forma adecuada, buscando que exista congruencia entre cada uno de los elementos de la comunicación a utilizar. El contenido debe ser estructurado de tal forma que los conocimientos puedan ser asimilados correctamente.

La gráfica 19 busca obtener información sobre la existencia de un área que se encargue de medir la satisfacción respecto a las capacitaciones que ha recibido el equipo operativo:

Gráfica 19

Área a cargo de medir la satisfacción respecto a las capacitaciones que ha recibido, respuestas del equipo operativo
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021

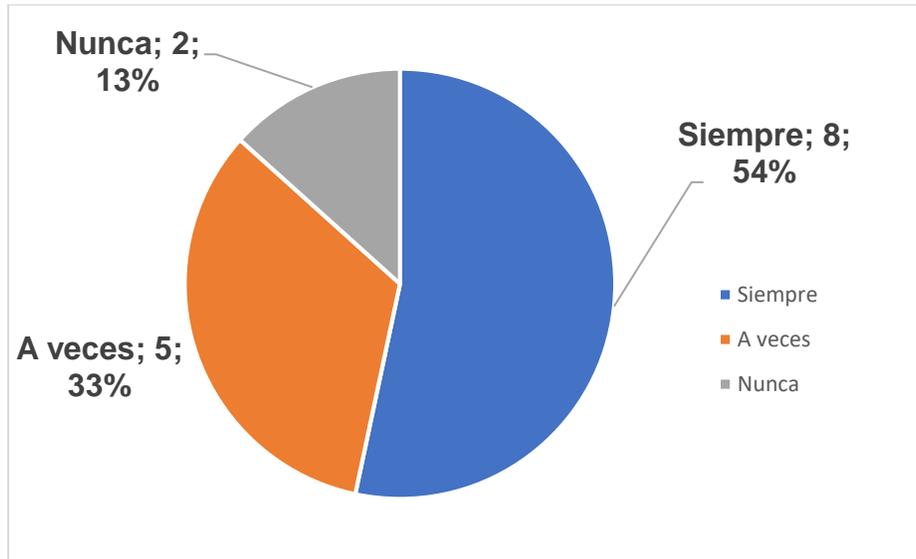


Fuente: elaboración propia, 2021.

Los datos obtenidos indican; la mayoría de los colaboradores respondieron que luego de las capacitaciones recibidas no tienen la oportunidad de dar su opinión respecto a la satisfacción de las mismas, lo que supone, la unidad de análisis no cuenta con un área que se encargue de dar seguimiento a las actividades de formación, sin embargo, esporádicamente la empresa transnacional brinda orientación sobre nuevos procesos y oferta comercial pero no es una formación que tenga fundamentos didácticos y de enseñanza para el personal, por el contrario, estas pueden ser reuniones de carácter informativo como parte de un programa técnico.

La gráfica 20 describe: dentro de las capacitaciones que ha recibido, en estas se incluyen temas relacionados con el desarrollo humano:

Gráfica 20
Temas del desarrollo humano, respuestas del personal operativo
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

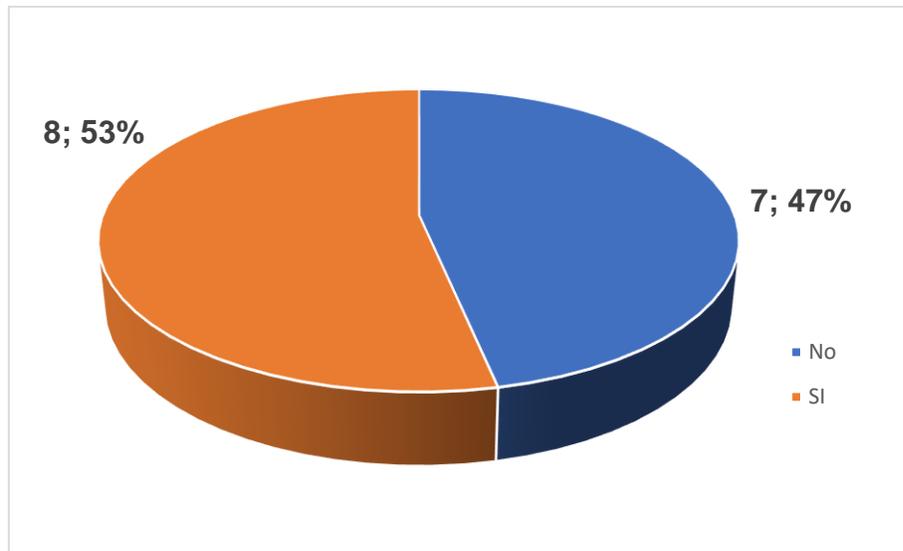
Los resultados obtenidos describen; que el la mayoría de los colaboradores respondieron que en las capacitaciones siempre se reciben temas relacionados con desarrollo humano e incluyen temas que buscan fortalecer sus competencias con el fin de aportar valor a la organización; ahora bien, un grupo menor respondió que este tipo de temas solo son incluidos en algunas ocasiones por lo que es un tema importante a tener consideración.

Las organizaciones empresariales que tienen como filosofía central el desarrollo humano de los empleados, tienen mayor éxito en las actividades que realizan, porque los empleados se encuentran comprometidos con la organización. De acuerdo con las respuestas de los encuestados, la unidad de análisis podría carecer de un programa de desarrollo humano.

La gráfica 21 tiene como objetivo conocer si el personal operativo considera que la empresa cuenta con un programa de capacitación continuo:

Gráfica 21

Programa de capacitación continuo, respuestas del personal operativo
Empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones,
Ubicada en la zona 8 de Villa Nueva
Octubre 2021



Fuente: elaboración propia, 2021.

La mayor parte de los participantes afirmo que si se cuenta con un programa de capacitaciones, quienes podrían estar basando su respuesta porque reciben formación de parte de la empresa de telecomunicaciones, pero no es una acción propia de la empresa distribuidora. Por otra parte, un programa formal permitiría mantener un ciclo constante y evolutivo en la que los empleados estarían renovando los conocimientos de oferta y políticas comerciales de forma estructurada en todas las áreas.

Con estos resultados se puede suponer que la unidad de análisis carece de un programa de capacitación que haga uso de metodología técnica que brinde herramientas y conocimientos sólidos al personal para mejorar los indicadores del área.

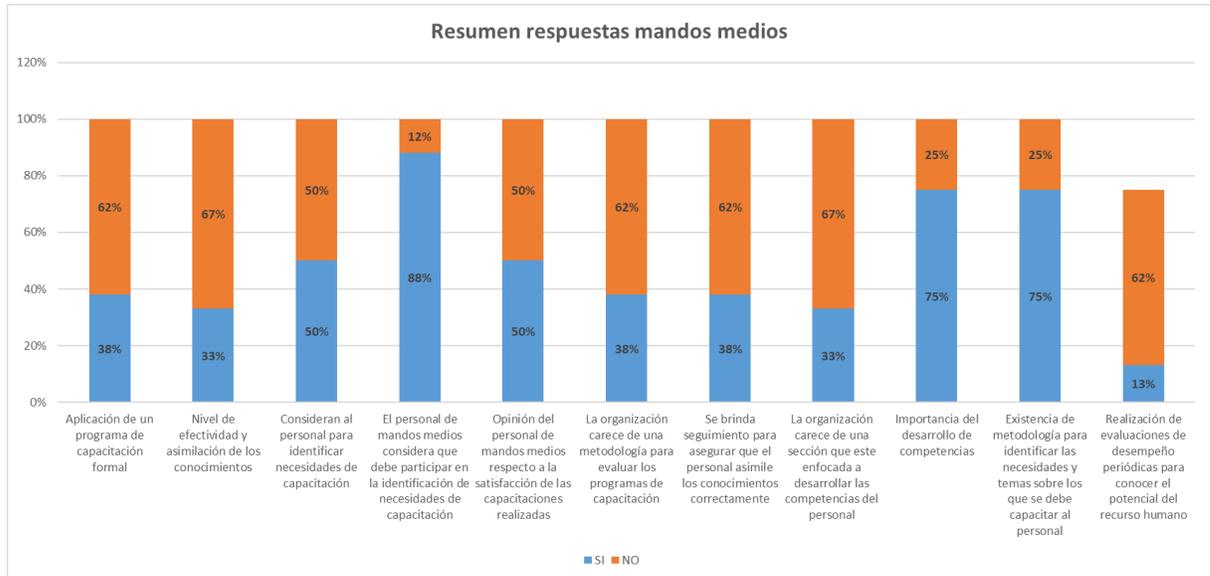
- **Discusión de resultados**

Se realizaron dos encuestas, una dirigida al personal del área comercial y otra dirigida a los mandos medios, el propósito fue conocer los puntos de vista de cada uno para así obtener una visión integral de las condiciones generales y específicas de la empresa relacionadas concretamente a los temas de capacitación y así determinar la existencia de un programa estructurado. Ambas encuestas arrojaron información importante, encontrando contradicciones imperantes dado que algunos consideran que se tiene un área de capacitaciones y otros creen que no, en tal sentido, se describe lo que sucede en la unidad de análisis.

A continuación, se presentarán las gráficas resumen con el objetivo de tener a la vista los resultados obtenidos y así realizar el análisis de resultados:

Gráfica 22

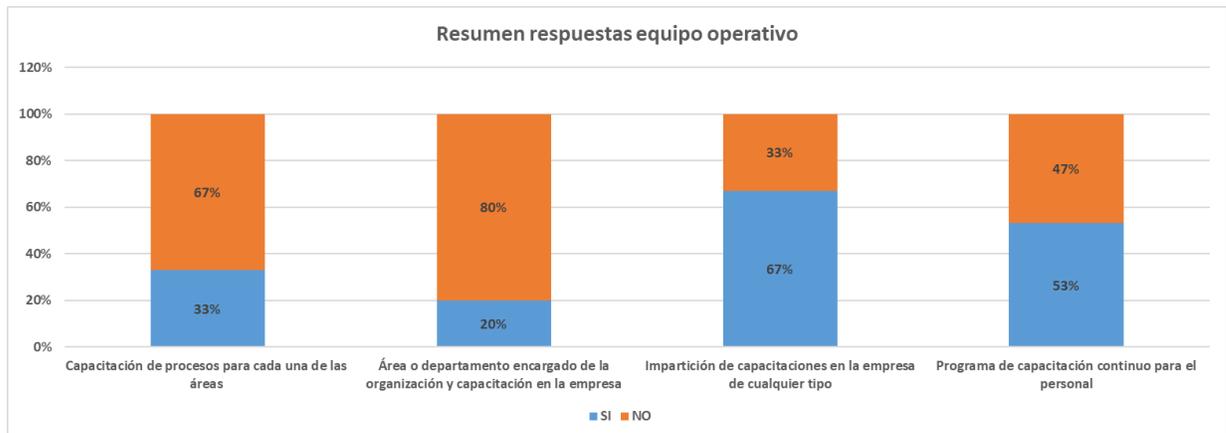
Resumen respuestas del equipo de mandos medios



Fuente: elaboración propia, 2021.

Gráfica 23

Resumen respuestas del equipo operativo



Fuente: elaboración propia, 2021.

La encuesta dirigida al área comercial se realizó a 15 asesores comerciales quienes la mayoría se encuentran en edades comprendidas entre los 21 a 40 años y el grado de escolaridad de mayor prevalencia es el de nivel medio, considerándose que los

asesores comerciales se encuentran en la etapa de vida de mayor productividad y tienen las bases académicas suficientes para ser parte de un programa de capacitación que les brinde las herramientas técnicas para realizar labores eficientes y rentables.

Existe un porcentaje alto de rotación de personal, debido a que la mayoría tienen menos de un año de estar laborando para la empresa para lo cual se debe tomar en cuenta que la curva de aprendizaje se extienda hasta tres meses derivado de la complejidad de los procesos. También los asesores comerciales en su mayoría indicaron que no han recibido algún tipo de capacitación, factor que agrava la situación, y los errores aumentan considerablemente teniendo efectos financieros para la organización.

Tampoco se evidencia la existencia de un área de capacitaciones que oriente y sobre todo brinde las herramientas necesarias a los asesores comerciales sobre técnicas de ventas y políticas comerciales que dicte o establezca la empresa transnacional a la que se encuentran sujetos.

De acuerdo con las respuestas, una parte de los colaboradores informaron que si han recibido capacitaciones pero que estas no se encuentran dentro de un programa técnico de capacitación estructurado, es decir, podrían no estarse realizando sobre los temas que realmente necesitan para realizar de mejor forma su labor y así corregir las falencias actuales. Esto se evidencia en las respuestas de los mismos ya que indicaron que el material que han recibido debe mejorar, pero es importante mencionar que existe una discrepancia dentro del grupo pues una parte indica que si hay un área que mide las capacitaciones y otra parte indica que no la hay; sin embargo, la empresa no cuenta con una unidad de capacitaciones, por lo tanto, tampoco un área que mida los resultados objetivamente y que tomen en consideración a todo el personal.

Asimismo, las capacitaciones realizadas podrían no estar orientadas a buscar fomentar el desarrollo humano, aunque algunos asesores indicaron que sí, quizá confundiendo con las reuniones matinales que realizan los supervisores en las

áreas de trabajo, e indicaron que, si existe un programa de capacitación continuo, por lo cual, nuevamente surge una confusión con aquellas reuniones informativas las cuales no tienen como se mencionó antes, una base técnica y no están dentro de un programa formal de capacitación.

También se realizó una encuesta al personal de mandos medios encontrándose entre estos los siguientes puestos: supervisores, soportes administrativos y gerentes.

La mayoría de los encuestados en cuanto a rango de edad se encuentran divididos en dos grupos, uno de 21 a 40 años y el otro de 41 a 54 años, siendo esto positivo para la organización, porque a mayor edad, mejor manejo de las emociones o inteligencia emocional de parte de las personas. Se puede observar que el nivel académico mejora ya que aparecen personas con estudios de posgrado y universitarios. Otro factor positivo que se observa es la mayor estabilidad laboral de los mandos medios.

Ahora bien, en relación con el tema principal que son las capacitaciones respondieron que no cuentan con uno de formación estructurada en el que todos tengan participación, por lo tanto, la siguiente observación que se debe realizar es: que no se les toma en consideración para realizar diagnósticos de necesidades de instrucción, estando todos de acuerdo en que es algo de vital importancia por lo que deberían formar parte activa para obtener mejores resultados.

En la unidad de análisis también se encontró que en algunas ocasiones se imparten capacitaciones en donde los mandos medios respondieron no estar satisfechos con el material que se entrega, porque no se encuentra dentro del marco de una metodología estructurada y esto no permite aplicar un mecanismo de evaluación correcto y eficiente que aporte positivamente a la organización.

Derivado de lo anterior, la formación esporádica que se le brinda al personal no asegura su correcta asimilación y con ello se puede inferir que la empresa no cuenta con un programa de capacitación y tampoco tiene una sección enfocada al desarrollo humano de sus colaboradores. En la unidad de análisis no se cuenta con una metodología para identificar las necesidades de capacitación y aún menos

evaluaciones de desempeño que permitan conocer el potencial del recurso humano.

Todos estos factores negativos relacionados con la capacitación del personal podrían estar provocando deficiencias en la empresa, y es por ello que los colaboradores no logran disminuir la cantidad de errores recurrentes los cuales se podrían minimizar mejorando las habilidades y conocimiento de los colaboradores en general a través de un programa de capacitación estructurado. En el escenario actual las penalizaciones monetarias para la empresa han incrementado, lo que podría provocar un desbalance financiero de no tomar acciones correctivas oportunas según la información obtenida en esta investigación.

De acuerdo con los resultados y análisis estadísticos se menciona como dato importante la implementación en la organización un programa de capacitación que brinde herramientas y técnicas a todo el personal con el propósito de mejorar la rentabilidad de la empresa, sin embargo, esto deviene de la aplicación correcta de cada uno de los procesos en las labores cotidianas de los trabajadores.

Las organizaciones que se dedican a la comercialización de servicios de telecomunicaciones requieren que el personal tenga conocimientos básicos sobre aspectos técnicos de redes, tecnología de las comunicaciones, internet y los distintos sistemas comerciales, con el objetivo de tener una visión integral y puedan explicar a los clientes finales los diferentes servicios de las telecomunicaciones.

Los empleados capacitados y con conocimientos de los servicios o productos que brinda la empresa permite crear condiciones de rentabilidad y eficacia en cada una de las actividades que realizan, alcanzando una empresa con un alto rendimiento, obteniendo resultados de acuerdo con los objetivos planteados por los accionistas de la sociedad.

Con todo ello, el capítulo III, contiene y describe una metodología concatenada la propuesta de un programa de capacitación que brindará las herramientas en conocimientos a todo el personal de la organización para realizar las funciones y actividades de manera eficiente, además que podrán reducir los errores por los cuales hoy en día son penalizados por la empresa de telecomunicaciones.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, UBICADA EN LA ZONA 8 DE VILLA NUEVA

El presente capítulo contiene un programa de capacitación, el cual tiene como propósito proveer de conocimientos a los empleados de la unidad de análisis para que realicen sus actividades laborales de acuerdo con los requerimientos de la empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones. El programa de formación se enfoca en técnicas de ventas, tecnologías de la información y oferta comercial.

El programa describe herramientas para medir la efectividad, los métodos para ejecutar un diagnóstico sobre necesidades de capacitación. También se explican las herramientas de inducción. Por último, se encuentran los instrumentos, así como los escenarios y la ejecución de costos.

3.1. Justificación

Actualmente la organización presenta deficiencias administrativas lo que la ha llevado a promediar en la actualidad hasta un 20% de errores en ventas, es decir, de cada 10 servicios colocados, 2 contienen errores por llenados de papelería y/o de información hacia los clientes por no compartirles correctamente todos los detalles de los productos que están adquiriendo, lo que provoca la baja de los servicios.

Es importante mencionar que esta la situación descrita en el párrafo anterior impacta directamente en el cumplimiento sobre objetivos de ventas que pueda tener proyectada la unidad de análisis al final de un periodo, los cuales son requeridos por el propietario de la empresa, y la organización proveedora de los servicios en telecomunicaciones, lo que afecta negativamente su eficiencia y rentabilidad.

Adicional como un punto crítico se debe considerar que la empresa transnacional penaliza económicamente los errores cometidos por los asesores comerciales , porque la marca se ve afectada y generan una mala experiencia a los clientes finales, situación que perjudica financieramente a la unidad de análisis.

El conocimiento operativo dentro de la organización es fundamental, ya que esto permite lo siguiente: mantener la mejora continua en los resultados de ventas y en general de los indicadores de la organización, satisfacción al cliente, por último, cumplir con las expectativas de la empresa proveedora de los servicios de telecomunicaciones.

De ahí que la presente propuesta establece lineamientos de capacitación para actualizar en conocimientos al personal sobre procesos, políticas y servicio al cliente, con ello se pretende contribuir a la mejora de los resultados de la empresa y pueda mejorar considerablemente la eficiencia en consecuencia la rentabilidad.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

- Efectuar una propuesta de capacitación en el año 2023 para el personal de la unidad de análisis con el propósito de mejorar los conocimientos sobre técnicas de ventas, políticas y procesos, además de brindar directrices sobre un programa integral de capacitaciones que permita evaluar los resultados en un plazo máximo de 1 año, para mantener actualizado al personal.

3.2.2. Objetivos específicos

- Establecer un programa de capacitación integral que se pueda aplicar y cumplir en el periodo de 1 año, para luego replicar la misma metodología que permita a los colaboradores estén siempre actualizados sobre las actividades y funciones que deben de realizar.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de formación para ser específico en la elaboración del plan de capacitación, así ser efectivo en las formaciones que se brinden a todo el personal.
- Involucrar a todo el personal de la unidad de análisis en la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Establecer un mecanismo de evaluación tanto para el capacitador y los capacitados al final de cada curso impartido, que permita el análisis de resultados y así se puedan tomar acciones según corresponda.

3.2.3. Alcance del proceso

El programa de capacitación permitirá que los colaboradores de la empresa adquieran conocimientos necesarios para la ejecución de sus actividades, mejorando los resultados de la organización.

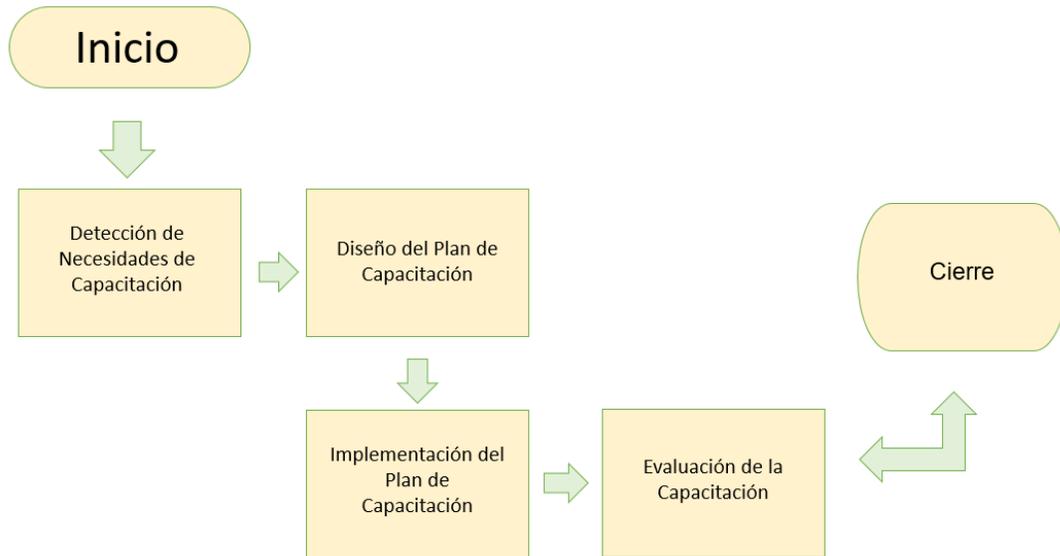
Con la adquisición y actualización de conocimientos los errores promediados actualmente se buscan que disminuyan al 5%, lo cual permitiría que la empresa mejore los indicadores de colocación o ventas propuestos por el propietario y la empresa transnacional que brinda los servicios de telecomunicaciones.

3.2.4. Metas

- Capacitar al 100% del personal de la unidad de análisis, de acuerdo con los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Disminuir las necesidades de capacitación en 100% en las áreas operativas y comerciales de la empresa.
- Reducir los errores por desconocimientos en un 100% dentro de la organización.

Las necesidades del área comercial son la disminución de errores en procesos de ventas de ahí que es indispensable seguir los procesos de capacitación, iniciando con el diagnóstico de necesidades a capacitar.

Esquema 2
Esquema de capacitación



Fuente: Gestión del talento humano, Chiavenato, 2017, p. 3.

3.3. Proceso general propuesto

A continuación, se describe el proceso general de capacitación que se propone dentro de un desarrollo general, según el siguiente esquema:

El proceso general de la capacitación conlleva la ejecución del siguiente descrito de actividades.

Tabla 6

Descripción de actividades de capacitación

Responsable	Actividad	No. proceso	Documento de trabajo
Gerente Administrativo	Realiza la elaboración de los procesos actuales de los departamentos interesados.	P1	Formato de procesos, descriptores de puestos
Comité de capacitación	Realización, diagnóstico de necesidades de capacitación	P2	Encuesta DNC
Gerente Administrativo	Comunicación con el capacitador para el plan de capacitación	P3	Correo electrónico
Capacitador	Evaluación pre-capacitación y presenta a comité de capacitación.	P4	Examen técnico del área deseada
Capacitador	Tabulación de resultados pre-capacitación	P5	Formato en Excel
Capacitador	Elaboración de plan de capacitación.	P6	Formato Word minuta, formularios y detalle del plan
Comité de capacitación	Revisión de plan de trabajo, si la información recibida es completa Si: Proceso 9 No: Proceso 8	P7	Plan de capacitación
Capacitador	Evalúa las observaciones del gerente administrativo del plan de trabajo, las realiza y envía de nuevo a revisión.	P8	Plan de capacitación
Gerente Administrativo	Visto bueno del plan de capacitación.	P9	Plan de capacitación
Capacitador	Elaboración de programa de capacitación.	P10	Programa de capacitación
Comité de capacitación	Revisión y visto bueno del programa de capacitación y envió al propietario.	P11	Programa de capacitación
Propietario	Recepción de plan y programa de capacitación para su aprobación con detalle de presupuesto	P12	Evaluación DNC, Plan y programa de capacitación
Capacitador	Ejecución de capacitación al personal, convocatoria oficial y divulgación de módulos a desarrollar.	P13	Cronograma de capacitación
Capacitador	Realiza evaluación post-capacitación al personal	P14	Examen técnico del área deseada
Gerente Administrativo	Elaboración de KPI's y evaluaciones de desempeño.	P15	Modelos KPI's
Responsable	Actividad	No. proceso	Documento de trabajo
Propietario	Recepción del entregable de los resultados obtenidos de la capacitación	P16	Entregable de capacitación
Finalización de actividades			

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

El proceso general de capacitación descrito anteriormente es la base para desarrollar el flujograma de procesos, para el cual se utilizará como base la norma de simbología ANSI, sin embargo; es importante mencionar que no se utilizarán todos los símbolos sino únicamente los que aplican a las actividades de la unidad de análisis siendo los siguientes:

Esquema 3

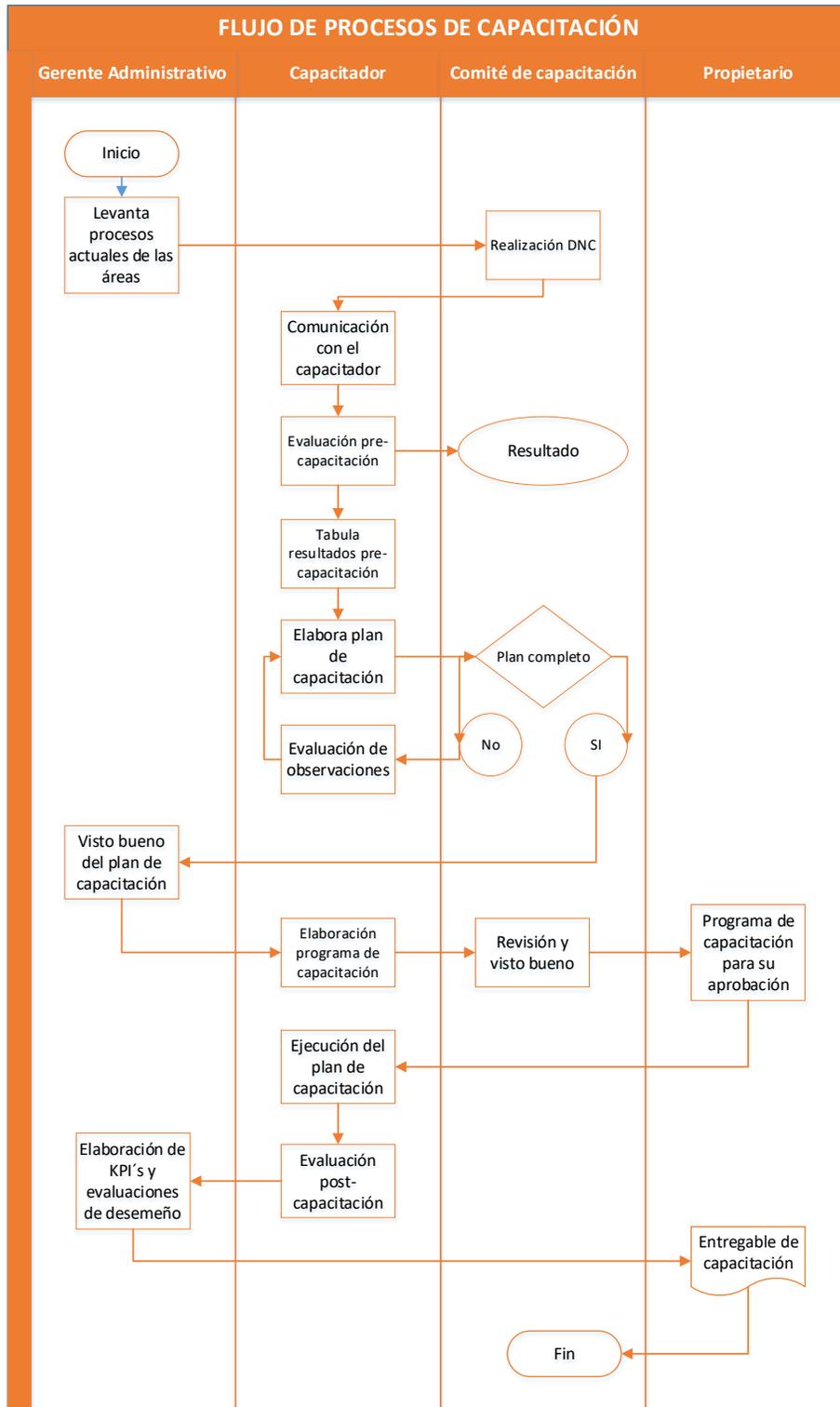
Simbología

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio o terminal	Se usa para indicar el inicio o termino de un flujo.
	Operación	Representa la realización de una actividad.
	Conector	Representa la unión entre actividades.
	Decisión o alternativa	Indica un punto en el proceso en el cual se tienen que tomar alternativas o decisiones
	Documento	Utilizado para cualquier tipo de documento al que se haga referencia en el proceso
	Archivo	Utilizado para indicar archivos
	Conector de pagina	Se utiliza para conectar páginas de un mismo proceso.

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Esquema 4

Flujos de procesos de capacitación



Fuente: Elaboración propia, año 2022.

3.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-

Para la realización de la propuesta de capacitación se inició con una revisión de los procesos actuales, lo cual fue de importancia al tomar en cuenta las atribuciones de puesto de los colaboradores del área, dando cabida a la primera fase; sin embargo, aunque los procesos actuales sean eficientes, siempre cuentan con oportunidades de mejora y por ello se realizó el diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa, especialmente en el área comercial, estableciendo los temas que deben ser considerados en el programa de capacitación.

3.4.1. Método de detección de necesidades de capacitación

Existen varios métodos para detectar las necesidades y carencias de una organización, sin embargo, para nuestro objeto de estudio se determinó conveniente la aplicación del método puesto persona, el cual da como resultado un análisis del talento humano determinando comportamientos, actitudes y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la misma, y un análisis detallando los requisitos que demanda el puesto de trabajo, sus especificaciones y cambios que pueden darse en el tiempo. Derivado que existe una alta rotación de personal del área comercial, implica que dicha área desconozca a cabalidad los procesos internos de ejecución de venta, ante ello, es indispensable que se oriente de acuerdo a los descriptores de puestos.

Además, se agrega que el método de DNC tiene ventajas en su aplicación, se requiere poca inversión, y se pueden obtener resultados de forma inmediata y, sobre todo, una mejora considerable en la ejecución de procesos del personal en general.

3.4.2. Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación

La evaluación se llevará a cabo en las áreas de interés de nuestro objeto de estudio, seleccionando a los colaboradores claves para el análisis: gerente administrativo, subgerente comercial, supervisores de venta, soporte administrativo y asesores comerciales, estos últimos especialmente, a efecto de que mejoren considerablemente los procesos de ventas.

3.4.3. Procedimiento para la aplicación del -DNC-

Toda organización cuenta con puestos de trabajo, cada uno de ellos actúa de acuerdo con las instrucciones y guías del jefe inmediato superior, aunque cuentan con un detalle de responsabilidad a realizar, no tienen un descriptor de puesto oficial dentro de la empresa, en ese sentido se propuso su elaboración, tomando como base los descriptores de puestos de INTECAP, para los 5 tipos de puestos existentes dentro de la organización:

- Gerente Administrativo
- Subgerente comercial
- Supervisores
- Soportes administrativos
- Asesores comerciales

Los descriptores de puestos contienen un apartado que establece las funciones primordiales del puesto, las que se ponderan de la siguiente forma:

Tabla 7

Escala para la calificación de funciones

Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: La función demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades.

Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
1	Otro (Bimestral, Trimestral, Semestral)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Contando con el conocimiento de la escala de calificaciones se procede a ponderar las funciones, en la que se tomará en cuenta la siguiente fórmula para su aplicación:

$$CCF = Ce \times Cm + F$$

F = Frecuencia **Ce = Consecuencia errores** **Cm= Complejidad**

Como resultado se analizaron las funciones más importantes ponderando según las críticas de mayor puntaje sumándole aquellas que agregan valor al puesto. Posteriormente se realizó la de los conocimientos informativos y destrezas, que se adquieren en el transcurso de la vida, como las experiencias del día a día, socializaciones, observaciones y adversidades como también lecturas.

Se determina una evaluación de los puestos de trabajo conforme los niveles de gestión empresarial según las jerarquías de la organización de la siguiente manera:

- **Nivel estratégico:** En este nivel se destacan las ideas, principalmente las que dan guía a la toma de decisiones en la empresa pues tienen conocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, es decir, la cultura organizacional, para llevarla al éxito.
- **Nivel táctico:** Percibe las estrategias del nivel empresarial anterior, desarrollando los planes de acción a profundidad y haciendo de conocimiento a mandos menores desplegando la planificación específica.

- **Nivel operativo:** En este último están integrados por los principales ejecutores de los planes de acción desarrollados en el nivel anterior.

Se consideró para el desarrollo de los descriptores de puesto también las destrezas y habilidades para las competencias laborales que demanda cada puesto, como son las siguientes:

- Manejo de programas informáticos y de office
- Manejo de equipos tecnológicos
- Análisis e interpretación de información
- Entre otras habilidades y destrezas

Cuadro 1

Descriptor de puesto Asesor Comercial

LOGOTIPO	DESCRIPTOR DE PUESTO				No. de página			
					No. de edición			
					Fecha de elaboración			
I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO								
Nombre del puesto: Asesor comercial Código Puesto: No. ocupantes: 15								
Área de trabajo								
Gerencia		Dirección		Sección		Unidad		
Gerencia administrativa		Comercial		Administrativa				
Reporta a (puesto inmediato superior): Supervisor de ventas								
Puestos que supervisa: N/A								
II. PROPÓSITO DEL PUESTO								
Desarrollar vías de ventas y establecer conexión con el cliente, garantizando su satisfacción como consumidor, mediante el estudio de conocer a tu cliente indagando y conociendo sus expectativas y necesidades.								
III. INDICADORES DE GESTIÓN:								
FUNCIÓN CRÍTICA		RESULTADO		MEDICIÓN		META		
Cumplimiento de metas, propuestas por el área comercial		Ventas satisfactorias, Clientes satisfechos		Alcance de metas objetivo mensual establecido		Cumplimiento de KPI'S, cierre de ventas y mantenimiento de cartera		
Identificación de clientes potenciales.		Mejora de resultados en aumento de ventas.		% incremento de cartera mensual		Mantenimiento y aumento de cartera de clientes.		
IV. CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES								
No.	Función				F	CE	CM	TOTAL
1	Prospección de clientes en calle				5	4	4	21

2	Conocimiento de los servicios a comercializar	5	5	5	30
3	Gestión y seguimiento a cartera de clientes	5	4	5	25
4	Documentación de ventas del día	5	5	4	25
5	Fidelizar a los clientes	5	4	4	21
6	Ofrecer servicio PostVenta	5	4	2	13
7	Identificar necesidades de clientes	5	4	5	25
8	Volanteo de promociones	4	3	2	10
9	Conocimiento de productos nuevos y cambios en ofertas	3	5	5	28

V. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de estudios de diversificado con inicio de estudios universitarios de carrera afin

VI. EXPERIENCIA (APRENDIZAJE ADQUIRIDO EN LA PRACTICA LABORAL Y/O PROFESIONAL)

TIEMPO DE EXPERIENCIA	1 año como mínimo
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA	Mantenimiento de cartera de clientes, manteniendo los existentes y expandiendo la misma.

VII. FORMACIÓN REQUERIDA (Conocimientos informativos)

Nivel estratégico	Conocimiento en investigación al perfil de cliente
Tendencias, prácticas y enfoques	Gestión o administración por procesos
Productos y Servicios	Productos y servicios comerciales
Leyes y regulaciones	código de ética, ley de lavado de dinero y otros activos
Entorno	Procesos operativos, administrativos y comerciales
Otros conocimientos informativos	Control interno de documentación, elaboración de documentos

VIII. HABILIDADES Y DESTREZAS

Área de Habilidades y destrezas	Detalle
Manejar programas informáticos	Manejo de herramientas de office Word, Excel, power point, Visio, Outlook
Operar equipos	Computadora, scanner, fotocopiadora
Destrezas específicas	Interpretación de datos, análisis objetivo, planificación
Otras habilidades y destrezas	Negociación, proactividad, comunicación asertiva, empatía, honradez.

IX. COMPETENCIAS: NIVEL 1 (operativo), NIVEL 2 (técnico administrativo), NIVEL 3 (mando medio y/o Técnico Profesional), NIVEL 4 (Jefaturas Segundo Nivel), NIVEL 5 (Jefaturas de Primera Línea).

COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL
Adaptación al ambiente	1	Localización de información	1	Administración de información	1
Dominio de lectura	1	Calidad en el trabajo	1	Trabajo en equipo	1
Dominio de escritura	1	Planificación de actividades	1	Servicio al cliente	1
Comunicación oral	1	Administración de actividades	1	Productividad en el trabajo	1
				Innovación en el trabajo	1

X. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD	DETALLE
Materiales, herramientas y equipos	Computadora, Impresora, Fotocopiadora, teléfono, estación de trabajo asignada
Dinero, títulos valores o documentos	Documentos e informes de la empresa, de administración de cartera de clientes.

Información confidencial	Resultados de cierre, estadística.	
XI. CONDICIONES AMBIENTALES Y DE ESFUERZO		
esfuerzo mental: 95%, esfuerzo físico: 5%		
Ambientales: oficina compartida y estación de trabajo exterior en punto de promociones		
Riesgos a nivel de gravedad: subir y bajar gradas, lugar con ventilación y luz natural		
XII. RELACIONES INTERNAS		
PUESTO/ UNIDAD	RAZÓN:	
Administración	Documentación de cartera de clientes.	
área de comercialización	Documentación de cierres operativos.	
XIII. RELACIONES EXTERNAS		
PUESTO/ UNIDAD/ EMPRESA	RAZÓN	
Empresas comerciales	Negociaciones o implementación de nuevas operaciones	
Entidades del gobierno	Negociaciones o implementación de nuevas operaciones	
Entidades no gubernamentales y otras instituciones	Negociaciones o implementación de nuevas operaciones	
XIV. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN		
ÁREA DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS		
	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Tendencias, prácticas y enfoques	X	
Nivel estratégico	X	
Productos y Servicios	X	
Leyes y regulaciones		X
Otros conocimientos informativos		X
Entorno		X
ÁREA DE HABILIDADES Y DESTREZAS		
	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos	X	X
Operar equipos	X	
Destrezas específicas	X	X
Otras habilidades y destrezas	X	X
Elaborado por:	Revisado por:	Vo.Bo. Gerencia General

Cuadro 2

Descriptor de puesto Gerente Administrativo

LOGOTIPO	DESCRIPTOR DE PUESTO					No. de pagina	
						No. de edición	
						Fecha de elaboración	
I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO							
Nombre del puesto: Gerente administrativo		Código Puesto:		No de ocupantes: 1			
Área de trabajo							
Gerencia	Dirección		Sección		Unidad		
Gerencia administrativa	Comercial		Administrativa				
Reporta a (puesto inmediato superior): propietario de la organización							
Puestos que supervisa: Subgerente comercial							
II. PROPÓSITO DEL PUESTO							
Alcanzar los objetivos propuestos por el propietario de la organización y presentar resultados de toda la gestión de la empresa.							
III. INDICADORES DE GESTIÓN:							
FUNCIÓN CRÍTICA		RESULTADO	MEDICIÓN	META			
Administración de la empresa en general con el propósito de alcanzar los objetivos de ingresos		Alcanzar la meta de ingresos de parte del propietario.	Ingresos y ventas generados a la organización	Lograr un crecimiento de 5% adicional contra mes y año.			
Desarrollar e implementar procesos de ventas.		Mejora de resultados en ahorro y aumento de ventas.	Disminución de costos y % de aumento de ventas	Mejorar los ingresos de la organización de acuerdo a los requerimientos establecidos en la proyección anual			
IV. CLASIFICACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES							
No.	Función			F	CE	CM	TOTAL
1	Planificar, sistematizar y diseñar optimizaciones de procesos administrativos			4	3	3	13
2	Participación de planificación de la empresa en estrategias			4	5	5	29
3	Proponer políticas, normas de las actividades productivas			2	4	4	18
4	Elabora manuales de procedimientos del área estratégica			1	4	4	17
5	Apoya en la capacitación al personal			1	4	3	13
6	Elabora y envía circulares para comunicar a los involucrados los cambios en el proceso			2	5	3	17
7	Monitorea y controlar los KPI's de las áreas interesadas			1	5	2	11
8	Apoya en la administración y manejo de correcto de los recursos de la empresa			1	4	3	13
V. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA							
Nivel Universitario deseado: Graduado de estudios de nivel superior de Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas o Administración de Empresas.							
VI. EXPERIENCIA (APRENDIZAJE ADQUIRIDO EN LA PRACTICA LABORAL Y/O PROFESIONAL)							
TIEMPO DE EXPERIENCIA			2 a 3 años				
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA			En optimización de procesos, preparación y evaluación de proyectos, y operaciones financieras				
VII. FORMACIÓN REQUERIDA (Conocimientos informativos)							

Área de conocimientos	Administrativa, gestión estratégica y planes de acción
Nivel estratégico	Plan estratégico de la gerencia administrative
Tendencias, prácticas y enfoques	Gestión o administración por procesos, optimización de procesos, implementación de procesos, casos de uso
Productos y Servicios	Productos y servicios del grupo financier
Leyes y regulaciones	código de ética, ley de lavado de dinero y otros activos
Entorno	Procesos operativos y administrativos del grupo financier
Otros conocimientos informativos	Control interno, elaboración de documentos, capacitación

VIII. HABILIDADES Y DESTREZAS

Área de Habilidades y destrezas	Detalle
Manejar programas informáticos	Manejo de herramientas de office Word, Excel, power point, Visio, Outlook; flash; sistemas operativos del grupo financiero.
Operar equipos	Computadora, scanner, fotocopiadora
Destrezas específicas	Interpretación de datos, análisis objetivo para la toma de decisiones.
Otras habilidades y destrezas	Generación de ideas, negociación, comunicación asertiva, orientación a resultados, responsabilidad, relaciones humanas

IX. COMPETENCIAS: NIVEL 1 (operativo), NIVEL 2 (técnico administrativo), NIVEL 3 (mando medio y/o Técnico Profesional), NIVEL 4 (Jefaturas Segundo Nivel), NIVEL 5 (Jefaturas de Primera Línea).

COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL
Adaptación al ambiente	5	Localización de información	5	Administración de información	5
Dominio de lectura	5	Calidad en el trabajo	5	Trabajo en equipo	5
Dominio de escritura	5	Planificación de actividades	5	Servicio al cliente	5
Comunicación oral	5	Administración de actividades	5	Productividad en el trabajo	5
				Innovación en el trabajo	5

X. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

RESPONSABILIDAD	DETALLE
Materiales, herramientas y equipos	Computadora, Impresora, Fotocopiadora, teléfono, estación de trabajo asignada.
Dinero, títulos valores o documentos	Documentos e informes de la empresa, de administración de procesos y negociaciones de la misma.
Información confidencial	Resultados de cierre, estadística, estados financieros de la empresa, para su interpretación y análisis.

XI. CONDICIONES AMBIENTALES Y DE ESFUERZO

esfuerzo mental: 95%, esfuerzo físico: 5%

Ambientales: oficina compartida con espacio moderado, con privacidad

Riesgos a nivel de gravedad: subir y bajar gradas, lugar con ventilación y luz natural

XII. RELACIONES INTERNAS

PUESTO/ UNIDAD	RAZÓN:
Sub Gerencia Comercial	Documentación nuevos productos, pruebas y certificaciones de sistemas
Administración Grupo Financiero	Documentación financiera contable
Red de Agencias	Documentación de cierres operativos.

XIII. RELACIONES EXTERNAS

PUESTO/ UNIDAD/ EMPRESA	RAZÓN
Empresas comerciales	Negociaciones o implementación de nuevas operaciones
Entidades del gobierno	Negociaciones o implementación de nuevas operaciones

Entidades no gubernamentales y otras instituciones	Negociaciones o implementación de nuevas operaciones	
XIV. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN		
ÁREA DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS		
	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Tendencias, prácticas y enfoques	X	
Nivel estratégico	X	
Productos y Servicios	X	
Leyes y regulaciones		X
Otros conocimientos informativos		X
Entorno		X
ÁREA DE HABILIDADES Y DESTREZAS		
	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos	X	X
Operar equipos	X	
Destrezas específicas	X	X
Otras habilidades y destrezas	X	X
Elaborado por:	Revisado por:	Vo.Bo. Gerencia General

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Detallados los descriptores de puesto, se procedió a realizar DNC, determinado con las siguientes características

- Diseñar e implementar capacitaciones constantes a los colaboradores del área comercial.
- Evaluación DNC a los colaboradores activos descritos en el punto 3.4.2, permitiendo su participación activa.
- Elaboración del plan maestro de capacitación para los colaboradores del área de interés.

La DNC del método puesto persona está compuesto de las siguientes secciones

- **Sección I -Identificación de puesto-** En este apartado se detalla el nombre del puesto de trabajo a que área o departamento organizacional pertenece, el número de empleados que ocupan el puesto de trabajo.

- **Sección II -Objetivo del puesto-** En este apartado se detalla la principal atribución con el que cuenta el puesto de trabajo, para su funcionamiento dentro de la organización.
- **Sección III -Funciones del puesto-** En esta sección se detalla de forma matricial detallando características importantes del descriptor de puesto, clasificando con la escala de valores ya realizada y los niveles de dominio requeridos por el puesto de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 8

Escala de nivel de dominio de funciones de puesto de trabajo

Nivel de dominio	Descripción
A	Nivel muy alto de dificultad, utilización de principios lógicos o científicos relevantes para resolver problemas intelectuales o prácticos, estableciendo hechos y extrayendo conclusiones para una toma de decisiones.
B	Nivel alto de dificultad, utilización de principios relevantes para resolver problemas intelectuales o prácticos y tratar con variables concretas en situaciones de estandarización limitada.
C	Nivel moderado de dificultad, utilización de principios relevantes para solución de tareas limitadas con opción de acciones posibles para su ejecución.
D	Nivel bajo de dificultad, Sentido común, para ejecutar ordenes sencillas, ya que requieren de menor esfuerzo de análisis y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Posterior a ello, el detalle en las columnas de la matriz, los nombres de los colaboradores que ocupan el puesto para su respectiva calificación con base a escala de valores determinada, es decir el dominio actual de cada colaborador en sus funciones. A continuación, el detalle de los valores a utilizar:

Tabla 9

Escala nivel de dominio del colaborador en función del puesto

Nivel dominio	Descripción	Observaciones
A	Nivel muy alto de dominio del puesto de trabajo	Experiencia y conocimientos del colaborador en clasificación excelentes para solución de conflictos y análisis para toma de decisiones
B	Nivel alto de dominio del puesto de trabajo	Experiencia y conocimientos del colaborador en clasificación buena para la solución de tareas y análisis para la toma de decisiones
C	Nivel moderado de dominio del puesto de trabajo	Experiencia y conocimientos del colaborador en clasificación moderado para la solución de tareas
D	Nivel bajo de dominio del puesto de trabajo	Experiencia y conocimientos del colaborador en clasificación bajo de análisis.

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

- **Sección IV -Conocimientos informativos de requisito del puesto-**

Clasificada la sección anterior, se procede con la descripción de conocimientos que son necesarios por el colaborador, en relación a su experiencia y educación.

Posterior de la calificación de dominio que detalla cada conocimiento informativo, se califica al personal del área de interés, empleada en el siguiente cuadro.

- **Sección V -Competencias genéricas-** Como se ha estado trabajando con anterioridad en las secciones, en esta se desarrolla las competencias genéricas que requiere los puestos de trabajo ponderando y calificando al colaborador en relación a al apartado en mención.

Elaborado DNC, cada jefe de área debe calificar el formulario de manera objetiva ponderando a cada uno de los colaboradores del área de interés. Se desarrollaron y diseñaron las siguientes propuestas en calificación de las funciones, conocimientos y competencias.

3.4.4. Matriz de brecha

Para el análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades de capacitación puesto persona, fue necesario el diseño de las brechas por cada uno de los formularios obtenidos, ya que serán los resultados obtenidos del DNC ponderado de cada sección, detalladas como: funciones, conocimientos y competencias de cada puesto de trabajo contra la calificación que dio de manera objetiva cada colaborador del área de interés, con ello se determina los posibles cursos de capacitación que son necesarios para la formación requerida de los puestos.

Posterior a ello, se procedió a realizar el conteo de niveles faltantes al colaborador para el alcance del nivel de dominio que requiere el puesto de trabajo, determinando de esta manera la existencia de brechas.

Ya con los datos obtenidos de las secciones DNC, se realiza la hoja de resumen donde se detalla de forma integral las necesidades de capacitación de cada área de interés que nos permite el diseño del plan de capacitación.

Tabla 11

Matriz de brecha resultado diagnostico DNC

Factores de evaluación	Colaborador I		Colaborador II		Colaborador III		Colaborador IV		Colaborador V		Colaborador VI		Colaborador VII		Colaborador VIII		Colaborador IX		Colaborador X		Colaborador XI		Colaborador XII		Colaborador XIII		Colaborador XIV		Colaborador XV		Guía de temas de Capacitación		
	Nivel de Profundidad	Jeft Inmediato	Nivel de Profundidad																														
Prospección de clientes en calle	B	A	B	C	1	B	B	0	B	C	1	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	C	1	B	B	0	B	B	0	B	B	0	Técnicas de prospección de clientes
	A	A	0	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	Productos claves de promoción		
Conocimiento de los servicios a comercializar	B	B	0	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	Organización y cumplimiento de documentación		
	A	A	0	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	Técnicas de argumentación, negociación y cierre de ventas		
Documentación de ventas del día	B	B	0	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	Servicio al cliente, aspectos claves		
	A	A	1	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2			
Gestión y seguimiento a cartera de clientes	B	A	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1			
	A	A	1	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2			
Fidelizar a los clientes	B	B	0	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	C	1			
	A	A	1	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	C	2			

Tabla 12

Matriz de brecha resultado diagnostico DNC

Factores de evaluación	Colaborador or I		Colaborador or II		Colaborador or III		Colaborador or IV		Colaborador or V		Colaborador or VI		Colaborador or VII		Colaborador or VIII		Colaborador or IX		Colaborador or X		Colaborador or XI		Colaborador or XII		Colaborador or XIII		Colaborador or XIV		Colaborador or XV		Guía de temas de capacitación			
	Nivel de Profundidad	Jefe Inmediato																																
Nivel estratégico	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	Plan estratégico de la gerencia comercial
Tendencias, prácticas y enfoques	A	B	1	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	Actualización sobre nuevas tendencias y productos de telecomunicaciones
Productos y Servicios	A	A	0	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	0	Productos y servicios del grupo de Telecomunicaciones	
Leyes y regulaciones	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	B	0	B	0	Legislación aplicable en Guatemala productos y servicios Telecomunicaciones	
Entorno	B	C	1	B	D	2	B	C	1	B	B	0	B	C	1	B	C	1	B	C	1	B	D	2	B	B	0	B	B	0	B	0	Procesos y políticas del área comercial	

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Tabla 13

Matriz de brecha resultado diagnostico DNC

Factores de evaluación	Colaborador I		Colaborador II		Colaborador III		Colaborador IV		Colaborador V		Colaborador VI		Colaborador VII		Colaborador VIII		Colaborador IX		Colaborador X		Colaborador XI		Colaborador XII		Colaborador XIII		Colaborador XIV		Colaborador XV		Guía de temas de capacitación			
	Nivel de Profundidad	Jefe Inmediato	Nivel de Profundidad																															
COMPETENCIAS GENERICAS																																		
Planificación de actividades	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	C	2	A	B	1	A	C	2	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	C	2	
Resolución de problemas	A	A	0	A	B	1	A	C	2	A	D	3	A	B	1	A	A	0	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	
Capacidad de aprender	A	A	0	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	
Adaptación al cambio	B	B	0	B	C	1	B	D	2	B	C	1	B	B	0	B	C	1	B	C	1	B	B	0	B	C	1	B	B	0	B	A	-1	
Iniciativa y proactividad	A	A	0	A	C	2	A	C	2	A	C	2	A	B	1	A	B	1	A	C	2	A	C	2	A	A	0	A	B	1	A	C	2	
Trabajo en equipo	A	A	0	A	B	1	A	B	1	A	A	0	A	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	B	1	A	A	0	A	B	1

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Asimismo, después de realizadas las brechas y tomando en cuenta la necesidad de capacitación se crea el plan que se desarrolla a continuación:

3.5. Diseño del plan de capacitación

“Proceso de capacitación para el personal de empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones” como segunda fase de la propuesta específicamente en los puestos de trabajo de gerente administrativo, subgerente comercial, supervisores, soporte administrativo y asesores comerciales, en el que con el diseño del plan de formación permite satisfacer las necesidades de capacitación del resultado del DNC.

Para el desarrollo del plan, se realiza una guía de capacitación, mediante un formulario electrónico donde se evalúan las necesidades detectadas y de las cuales se dará solución con la capacitación propuesta y dando selección del personal que participará en la misma con el apoyo de los jefes inmediatos superiores, ya identificados los cursos que se desarrollaran para cubrir las necesidades resultado de las brechas, divididos en tres grupos se realiza lo siguiente:

- **Curso técnico:** Derivado del resultado de las brechas de funciones específicas para cada puesto de trabajo.
- **Curso de gestión:** Derivado del resultado de las brechas de conocimientos informativos de los puestos de trabajo
- **Cursos generales de desarrollo:** Derivado del resultado de las brechas de competencias genéricas de los puestos de trabajo.

Como parte del diseño del plan se describe los módulos que contiene cada curso, duración, objetivos, metodología y los recursos necesarios para su ejecución. Los valores son estimaciones del costo de la capacitación los cuales pueden variar dependiendo de la cantidad de personal y condiciones de ejecución en las que se encuentren.

3.5.1. Objetivos generales del plan de capacitación

Brindar a los trabajadores de la unidad de análisis conocimientos que les permitan mejorar los indicadores comerciales tal es el caso % de cumplimiento de meta de colocación de contratos o servicios de telecomunicaciones y la disminución de errores a un 5% como máximo en procesos que se llevan a cabo dentro de la unidad de análisis. Con la finalidad de subsanar deficiencias en procesos de ventas y atención al cliente orientados a eliminar errores, creando en cada uno de ellos eficiencia y eficacia en sus procesos y conocimientos laborales.

3.5.2. Objetivos específicos del plan de capacitación

A continuación, se describen los objetivos específicos del plan de capacitación que se llevara a cabo dentro de la organización:

- Diseño y desarrollo de cursos conforme a los resultados de las brechas mitigando las necesidades de la misma mediante capacitación.
- Brindar los conocimientos necesarios, para satisfacer las necesidades que demandan los puestos de trabajo.
- Actualización constante de los procesos y conocimientos necesarios para los procesos ya existentes.
- Mejoras en rendimiento, eficacia y actitudes de los colaboradores, garantizando trabajo en equipo y visión al éxito dentro de la empresa.
- Desarrollar nuevas habilidades y destrezas en los puestos de trabajo, para un mejor desarrollo del puesto de trabajo.

Con estos objetivos específicos se podrán alcanzar las metas propuestas del programa y así se mejorarán los resultados dentro de la empresa.

3.5.3. Metas del plan de capacitación

A continuación, se describen las metas del plan de capacitación, siendo estas:

- Cubrir durante el primer semestre del año, mediante los diseños de plan de capacitación, las necesidades resultantes, dando prioridad a los de mayor demanda.
- Cubrir un 100% en el primer año, a través de los módulos de capacitación, las necesidades más importantes, para una mejora continua dentro de la empresa.

Con DNC se identificaron los temas de mayor demanda que requieren su capacitación inmediata, de ahí que en el primer año se pretende cubrir el 100% en temas de capacitación. En tal sentido, se pretende implementar en el menor tiempo posible el plan de capacitación, y así percibir la mejora de los resultados en el menor tiempo posible.

3.5.4. Elaboración de programas de capacitación

En cada curso propuesto en el plan de capacitación, se procede en elaborar el programa del mismo, de los cuales el o los capacitadores, sea personal o proveedor, brinden sus conocimientos y experiencias adquiridos para la programación de actividades de interés en la capacitación. Cada módulo del curso el programa debe de estar determinado y detallado con las siguientes características:

Cuadro 3

Programa de curso de Gestión

Nombre del curso:	Gestión Comercial
Duración:	7 horas
Objetivo del curso:	
Propiciar al equipo conocimientos, técnicas, nuevas tendencias y conocimiento de los productos de la compañía de telecomunicaciones.	
A quien va dirigido:	
A asesores comerciales.	
Contenido del Curso:	
Módulos que abarca el curso:	
* Negociación efectiva	
*Actualización sobre nuevas tendencias y telecomunicaciones	
* Comunicación y lenguaje empresarial	
*Planificación efectiva	
Metodología:	
Coaching Conferencias Clase magistral	
Instructor propuesto:	
Recursos materiales:	
Cañonera Computadora	

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Cuadro 4

Plan de capacitación para empresa de telecomunicaciones

Nombre del curso:	Proceso comercial de ventas
Duración:	10 horas
Objetivo del curso: Que el estudiante conozca sobre el proceso comercial de ventas en el sistema comercial.	
A quien va dirigido: A asesores comerciales.	
Contenido del Curso: Módulos que abarca el curso: *Procesos y políticas del área comercial *Análisis e interpretación de la información *Generación y creación de ideas *Detección de necesidades del cliente	
Metodología: <ul style="list-style-type: none">• Coaching• Conferencias• Clase magistral	
Instructor propuesto:	
Recursos materiales: <ul style="list-style-type: none">• Cañonera• Computadora	

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Cuadro 5

Programa de curso de servicio al cliente

Nombre del curso:	Módulo Cursos Marketing y Servicio al Cliente
Duración:	29 horas
Objetivo del curso:	
Ampliar los conocimientos de análisis para busca de mercados locales	
A quien va dirigido:	
A asesores comerciales.	
Contenido del Curso:	
Módulos que abarca el curso:	
*Investigación de mercados locales	
*Productos claves de promoción	
*Productos de lanzamiento y nichos de mercado	
*Servicio al cliente aspectos claves de conocer a tu cliente y fidelizarlos	
*Servicio post venta	
Metodología:	
<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Conferencias • Clase magistral 	
Instructor propuesto:	
Recursos materiales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera • Computadora 	

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Programar las capacitaciones, tiene beneficios múltiples para la empresa, ya que con ello pueden coordinar sus atribuciones y gestionar sus pendientes para poder asistir a las mismas sin que perjudiquen sus actividades diarias. Para los participantes brinda una orientación de inicio a fin de actividades que serán de importancia en su implementación para eficiencia en los puestos de trabajo. Para el capacitador, facilita la tarea del grupo objetivo, contenido en el curso, secuencia y técnicas necesarias para transmitir y satisfacer las necesidades y carencias de los puestos de trabajo.

3.5.5. Costos del plan de capacitación

En toda ejecución de un proyecto, de un trabajo, de una actividad y en este caso de un plan de capacitación, es necesario tomar en consideración valores económicos, los cuales permiten la obtención de los recursos necesarios para su realización.

- **Plan de capacitación por el Instituto técnico de capacitación de personal - INTECAP- y por profesionales expertos en el área de telecomunicaciones.**

En este escenario se evalúa un plan de capacitación impartido por profesionales expertos en las áreas de telecomunicaciones y por el Instituto técnico de capacitación de personal -INTECAP-, en donde los costos estimados son los siguientes:

Tabla 14

Plan de capacitación profesionales expertos

Descripción	Costo
Instituto técnico de capacitación de personal -INTECAP-	Q. 12,260.00
Profesionales expertos en temas de interés	Q. 17,500.00
Total	Q. 29,760.00

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Las ventajas de este tipo de capacitaciones, es que los expertos en el área de telecomunicaciones pueden brindar cursos especializados como parte de un plan de colaboración entre proveedores aliados y adicional brindan asesoría específica permitiendo vías de mejoras y aportando puntos de vista concretos para la empresa.

Es importante mencionar que los costos indicados en esta investigación para las capacitaciones proporcionados por los expertos en el área de telecomunicaciones son únicamente referencias y estos podrían cambiar de acuerdo al periodo de tiempo en que se realicen o bien de acuerdo a la complejidad que se requiera para cada uno de los temas.

Por otra parte, el plan de capacitación por INTECAP, toma en consideración a solo un proveedor externo, el cual es el más reconocido a nivel nacional y por su diversidad de capacitaciones y cursos técnicos ofrece precios accesibles y con posibilidad de adecuar los cursos según las necesidades de la empresa, debido a esto ultimo los costos indicados en esta investigación son referenciales y podrían estar sujetos a cambios por la institución.

Tabla 15

Plan de capacitación para empresa de telecomunicaciones

No.	Módulo de Capacitación	Grupo de interés	Objetivo	Duración	Costo por persona	Participantes	Proveedor	Costo total
Categoría Cursos Técnicos:								
1	Claves para propiciar ventas exitosas	Área comercial	Ampliar los conocimientos de análisis para busca de mercados locales	4 hrs.	Q.120.00	19	INTECAP / Personal experto	Q.2,280.00
2	Productos claves de promoción	Área comercial	Ampliar los conocimientos de los colaboradores de los productos que cuenta la empresa	4 hrs.	Q.0.00	19	Personal experto	Q.2,500.00
3	Productos de lanzamiento y nichos de mercado	Área comercial	Ampliar los conocimientos de los colaboradores de los productos que cuenta la empresa	3 hrs.	Q.0.00	19	Personal experto	Q.2,500.00
4	Servicio al cliente	Área comercial	Ampliar los conocimientos del colaborador para servicio al cliente de calidad	20 hrs.	Q.100.00	19	INTECAP	Q.1,900.00
5	Servicios post venta	Área comercial	Desarrollar al colaborador interpretación de precios de mercado	10 hrs.	Q.0.00	19	Personal experto	Q.2,500.00
Categoría cursos de gestión:								
6	Comunicación efectiva con los clientes	Gerencia administrativa, área comercial	Proporcionar al equipo conocimientos y técnicas actualizadas que impulsen el cierre de negocios con calidad y eficiencia.	2 Sem	Q.120.00	23	INTECAP / Personal experto	Q.2,760.00
7	Actualización sobre nuevas tendencias y productos de telecomunicaciones	Gerencia administrativa, área comercial	Proporcionar conocimientos sobre las nuevas tendencias y productos que las compañías de telecomunicaciones están comercializando en LATAM para así atender a las necesidades de los clientes.	3 hrs.	Q.100.00	23	Personal experto	Q.2,300.00

No.	Módulo de Capacitación	Grupo de interés	Objetivo	Duración	Costo por persona	Participantes	Proveedor	Costo total
Categoría cursos de gestión:								
8	Comunicación asertiva	Gerencia administrativa, área comercial	Mejora en lenguaje y comunicación empresarial	4 hrs.	Q.100.00	23	INTECAP / Personal experto	Q.2,300.00
9	Planificación efectiva	Gerencia administrativa, área comercial	Otorgar a los colaboradores herramientas que permitan una adecuada planificación de actividades para el cumplimiento de metas en calidad y tiempo.	2 hrs.	Q100.00	23	Personal experto	Q.2,300.00
10	Procesos y políticas del área comercial	Área comercial	Reforzar conocimientos sobre los procesos a los que están sujetos los colaboradores del área comercial	2 hrs.	Q.0.00	19	Personal experto	Q.2,500.00
11	Legislación aplicable en Guatemala productos y servicios Telecomunicaciones	Gerencia administrativa, área comercial	Proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios para cumplir con la legislación de Guatemala respecto a los productos de Telecomunicaciones	3 hrs.	Q.0.00	23	Personal experto	Q.2,500.00
Categoría cursos de desarrollo:								
12	Equipos efectivos de trabajo	Gerencia administrativa, área comercial	Brindar al personal herramientas y técnicas que permitan una adecuada gestión de los equipos de trabajo	3 hrs.	Q.120.00	6	INTECAP	Q.720.00
13	Habilidades del vendedor exitoso	Gerencia administrativa, área comercial	Fomentar en los colaboradores el pensamiento productivo que mediante la generación de ideas les permita alcanzar las metas organizacionales.	20 hrs.	Q.100.00	23	INTECAP	Q.2,300.00

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Es importante mencionar que la alternativa de contratar profesionales mediante el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), tiene su principal ventaja en que se adecua especialmente a los mandos medios y operativos de la organización, es decir a los supervisores, soportes administrativos y asesores comerciales.

Se propone a la empresa la contratación del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), porque tienen profesionales especializados en las áreas de interés, además de las facilidades para llevar a cabo los cursos según las necesidades de la empresa, transmitiendo así sus conocimientos para impactar en las áreas de oportunidad detectadas.

El financiamiento de la propuesta de capacitación será financiado por la empresa unidad de análisis y provisto por una organización bancaria para lo que como referencia se podrían considerar los siguientes valores:

Tabla 16
Crédito – Capacitación

No.	Capital	Interés	Cuota a pagar	Saldo
1	Q. 1,666.67	Q. 665.86	Q. 2,332.53	Q. 40,000.00
2	Q. 1,666.67	Q. 638.12	Q. 2,304.79	Q. 38,333.33
3	Q. 1,666.67	Q. 610.37	Q. 2,277.04	Q. 36,666.67
4	Q. 1,666.67	Q. 582.63	Q. 2,249.30	Q. 35,000.00
5	Q. 1,666.67	Q. 554.89	Q. 2,221.55	Q. 33,333.33
6	Q. 1,666.67	Q. 527.14	Q. 2,193.81	Q. 31,666.67
7	Q. 1,666.67	Q. 499.40	Q. 2,166.06	Q. 30,000.00
8	Q. 1,666.67	Q. 471.65	Q. 2,138.32	Q. 28,333.33
9	Q. 1,666.67	Q. 443.91	Q. 2,110.58	Q. 26,666.67
10	Q. 1,666.67	Q. 416.16	Q. 2,082.83	Q. 25,000.00
11	Q. 1,666.67	Q. 388.42	Q. 2,055.09	Q. 23,333.33
12	Q. 1,666.67	Q. 360.68	Q. 2,027.34	Q. 21,666.67
13	Q. 1,666.67	Q. 332.93	Q. 1,999.60	Q. 20,000.00
14	Q. 1,666.67	Q. 305.19	Q. 1,971.85	Q. 18,333.33
15	Q. 1,666.67	Q. 277.44	Q. 1,944.11	Q. 16,666.67
16	Q. 1,666.67	Q. 249.70	Q. 1,916.37	Q. 15,000.00
17	Q. 1,666.67	Q. 221.95	Q. 1,888.62	Q. 13,333.33
18	Q. 1,666.67	Q. 194.21	Q. 1,860.88	Q. 11,666.67
19	Q. 1,666.67	Q. 166.47	Q. 1,833.13	Q. 10,000.00
20	Q. 1,666.67	Q. 138.72	Q. 1,805.39	Q. 8,333.33
21	Q. 1,666.67	Q. 110.98	Q. 1,777.64	Q. 6,666.67
22	Q. 1,666.67	Q. 83.23	Q. 1,749.90	Q. 5,000.00
23	Q. 1,666.67	Q. 55.49	Q. 1,722.16	Q. 3,333.33
24	Q. 1,666.67	Q. 27.74	Q. 1,694.41	Q. 1,666.67

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

En este caso, según la evaluación que dio como resultado la matriz de brecha, la empresa cuenta con áreas de mejora especialmente en la capacitación de ahí que las propuestas se llevan al comité para que ellos tomen la decisión de aprobación presupuestaria para proceder con la ejecución del plan.

Adicional, es importante mencionar que para la organización podría ser viable la inversión dado que los montos de penalización a los que han sido sujetos al cierre de los últimos años, han sido cantidades importantes las cuales se estarían minimizando al ejecutar esta propuesta.

3.6. Ejecución del plan de capacitación

Desarrollado los programas de capacitación, la tercera fase es la ejecución de capacitación a los colaboradores de las áreas de interés. Es importante traer al contexto que, para este punto, ya el plan y el programa de capacitación debe de estar revisado y autorizado por el propietario para su ejecución efectiva en consideración del gerente administrativo y comité de capacitación.

Por lo anterior, también es importante tener a la vista indicadores operativos que deben tener influencia durante la ejecución del plan como por ejemplo las ventas potenciales y su crecimiento proyectado que darían como resultado la mejor preparación de los colaboradores.

A continuación, se describen los indicadores del programa de capacitación en general:

Tabla 17
Indicadores

Consolidado de indicadores				
No.	Indicador	Observaciones	Formula	Descripción
1	Cumplimiento del programa de capacitación	Este indicador tiene como objetivo medir en qué medida se están cumpliendo las actividades de capacitación planificadas.	Se calcula tomando la suma de actividades de capacitación ejecutadas entre la suma de actividades de capacitación planificadas por 100	En el primer año se recomienda ejecutar en un 100% el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas
2	Cumplimiento del presupuesto de capacitación	Este indicador permite detectar si las inversiones realizadas en capacitación están dentro o fuera de lo presupuestado.	Se calcula tomando el presupuesto de capacitaciones ejecutado en un periodo entre el presupuesto programado en un periodo por 100	Este índice busca dar visibilidad sobre el uso de los recursos destinados al plan de capacitación en un periodo.

3	Tasa de asistencia a cursos de capacitación	Este indicador permite conocer el éxito de la convocatoria a los cursos	Se calcula tomando la suma de colaboradores asistentes entre la cantidad de colaboradores convocados por 100	Este índice facilita la toma de decisiones respecto al programa de cursos ofrecidos.
4	Tasa de cobertura	Este indicador tiene como objetivo medir la cantidad de colaboradores alcanzados por el plan de capacitación.	Se calcula dividiendo el número de empleados que se capacitaron entre el promedio trabajadores que tiene la compañía en un período.	Este índice debe estar alineado a las metas que busca alcanzar el plan de capacitación

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

3.6.1. Selección de proveedores

En la fase dos donde se determinó el programa de capacitación se recomienda optar por los módulos impartidos por el Instituto Técnico de Capacitación de Personal - INTECAP- así mismo poder realizar cotizaciones con otras empresas de capacitaciones y mejoras continuas que sean de costo más favorable para la empresa.

3.6.2. Logística para la realización del plan

Todas las capacitaciones serán realizadas en horarios y jornadas de trabajo, en las instalaciones de la empresa prestadora de servicios y/o en la sede de capacitación de la empresa de telecomunicaciones o en la sede del Instituto Técnico de Capacitación de Personal -INTECAP-.

Se recomienda las siguientes observaciones para la ejecución del plan de capacitación:

- Oficializar el lugar que se utilizará para realizar la ejecución de los módulos de capacitación con las características del que curso se llevará a cabo, fecha de la capacitación y nombre del capacitador.

- Tomar en consideración todos los recursos necesarios a utilizar para la ejecución del plan de capacitación.
- Determinar las vías de comunicación a utilizar dentro de la organización.
- Diseñar diplomas de participación para entregar al personal que participe en las capacitaciones.

En relación a la difusión del módulo de capacitación, es recomendable considerar:

- Nombre del módulo de capacitación
- Áreas al que va dirigido el modulo
- Contacto donde se proporciona más información de la capacitación

La divulgación que se realiza mediante afiches, comunicados en los correos electrónicos, publicaciones en lugares de observancia general dentro de la organización, se debe realizar con suficiente tiempo antes de la ejecución de la capacitación.

Previo al día de la capacitación, es necesario contar con un listado de pendientes del cual el control estará a cargo de la persona moderadora de la actividad para asegurar que todo se encuentre en orden y listo para el evento.

Cuadro 6

Actividades a realizar antes y después de capacitación

Actividades previas a la capacitación			
Actividad	Responsable	Fecha de entrega	Estatus
Realización del plan de capacitación			
Selección de proveedores			
Confirmación de capacitador (es)			
Confirmación de lugar de capacitación			
Divulgación del módulo capacitación			
Confirmación de colaboradores			
Coordinación de los recursos necesarios			
Materiales didácticos para el modulo			
Listado de asistencia			
Impresión de diplomas de capacitación			
Menú de refacción de la actividad			

Actividades posteriores a capacitación			
Actividad	Responsable	Fecha de entrega	Estatus
Elaborar informe de capacitación			
Realizar vaciado de información			
Entrega de los diplomas de capacitación			
Encuesta de evaluación de capacitación			

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

3.7. Evaluación de la capacitación

Posterior al punto anterior, se procede a realizar la evaluación efectiva de la capacitación que se llevó a cabo, permitiendo la toma de decisiones para las mejoras continuas.

Para la propuesta “Programa de capacitación para el personal de la empresa de telecomunicaciones”, se recomienda realizar las evaluaciones siguientes:

- Reacción
- Aprendizaje
- Conducta

3.7.1. Evaluación de la reacción

Esta evaluación está basada en el grado de beneficio que tendrán los colaboradores siguientes: gerente administrativo, subgerente comercial, supervisores de venta, soporte administrativo y asesores comerciales, tomando en cuenta el programa del curso, calidad e importancia de los temas del módulo de capacitación y la efectividad del capacitador. La perspectiva de la evaluación será de beneficio empresarial y colaborador.

Cuadro 7

Evaluación de reacción

EVALUACIÓN DE REACCION DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN				
<p>Instrucciones: Con el fin de conocer sus comentarios y expectativa de la capacitación recibida, es necesario que puedan completar el siguiente cuestionario. Marcando con una X la respuesta que considere efectiva.</p>				
<p>Nombre del curso: Nombre del capacitador: Fecha de la capacitación:</p>				
Contenido del curso				
Descripción	Excelente	Bueno	Mejorar	Deficiente
¿Cómo califica el contenido de la capacitación?				
¿Calificación de la utilidad en relación al trabajo?				
¿Se cumple las expectativas de la capacitación?				
¿Considera que mejora sus atribuciones como resultado de la capacitación?				
¿La combinación de la teoría y la practica fue?				
Capacitador				
Descripción	Excelente	Bueno	Mejorar	Deficiente
¿Dominio del tema de capacitación?				
¿habilidad de mantener el interés en la capacitación?				
¿Resolución de dudas?				
¿Trato hacia los participantes?				
¿Puntualidad de inicio del curso?				
¿Calificación de manejos de tiempo?				
¿Presentación del capacitador?				
Recursos materiales				
Descripción	Excelente	Bueno	Mejorar	Deficiente
¿Material proporcionado?				
¿Es de utilidad el material entregado?				
¿Equipo audiovisual fue efectivo?				
¿Instalaciones de la capacitación?				
Comentarios y sugerencias				
<p>¿Qué recomendaciones daría al respecto de una próxima capacitación?</p>				

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Los resultados obtenidos pueden ser tomados en cuenta con la siguiente manera:

- **Grado de satisfacción** Excelente (4), Bueno (3), Mejorar (2), Deficiente (1).
- **Sumatoria de resultados individuales:** posterior de la ponderación de los resultados obtenidos individualmente se procede a sumar las cantidades resultantes, de su total se multiplica por el calificativo dado.
- **Valores promedios:** Dicho valor se divide sobre el total de las preguntas, como resultado final.
- **Comparativo:** El resultado obtenido se debe de comparar contra el nivel estándar de desempeño establecido por la empresa.

Con el anterior cuestionario se conoció el punto de vista de los colaboradores que recibieron las capacitaciones, así se podrá tener una mejora continua de estas y conllevará a mantener actualizados los cursos de capacitación.

3.7.2. Evaluación del aprendizaje

Esta evaluación está basada en el aprendizaje de los colaboradores siguientes: gerente administrativo, subgerente comercial, supervisores de venta, soporte administrativo y asesores comerciales, tomando en consideración sus conocimientos y los temas abordados en el modelo de capacitación específicamente relacionado a las atribuciones del puesto de trabajo. Por lo anterior, a continuación, se presenta una propuesta de formato de evaluación que se podría utilizar:

Cuadro 8

Evaluación de aprendizaje

EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN	
Instrucciones: Con el fin de conocer sus conocimientos adquiridos de la capacitación recibida, es necesario que puedan completar el siguiente cuestionario.	
Primera serie (Comercialización y ventas)	
Descripción	Respuestas
¿Cómo te aseguras de estar actualizado en tus habilidades de venta?	
¿Qué es lo que haces para mejorar tus habilidades de venta?	
¿consideras conocer los productos en venta actualmente?	
¿Cuál es la mejor manera de establecer una relación con el prospecto?	
¿Qué tipo de información buscas, al momento de investigar un prospecto?	
Segunda Serie (Administración y ventas)	
Descripción	Respuestas
¿Cómo has logrado relaciones exitosas con tus clientes y compañeros de trabajo?	
¿Cuál es la mejor manera de solucionar algún conflicto de cliente insatisfecho?	
¿Cómo te organizas para alcanzar tus metas propuestas?	
¿Estrategia de retención de clientes?	
¿Has mejorado algún proceso dentro de la empresa?	
Tercera Serie (Gerencia y ventas)	
Descripción	Respuestas
Si un asesor comercial, no alcanza sus metas mensuales ¿Cuál sería tus acciones para mejorar la situación?	
¿Cómo administras al personal a tu cargo?	
¿Qué habilidades y destrezas buscarías al momento de contratar personal como asesor comercial?	
Si los objetivos de la empresa, cambian ¿Cuál sería tu estrategia para hacer el comunicado y que tu personal comprenda la situación?	
¿Qué relación tienen los procesos de como administra a su personal a cargo?	
Comentarios y sugerencias de mejoras continuas dentro de la empresa	
¿Qué recomendaciones daría al respecto?	

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Este formulario de encuesta tiene la principal ventaja que permite identificar falencias o puntos de mejora de los colaboradores, esto para retroalimentarlos y así mantener una constante evolución positiva de las mismas.

3.7.3. Evaluación de la conducta

Esta evaluación está basada en los cambios que tuvo el colaborador en los puestos de trabajo que desempeña, como resultado de la participación en la capacitación, el tiempo prudencial de realizarla es de 3 a 4 meses de haber realizado dicha capacitación, con el fin que cada colaborador evalúe sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos. Al igual que las evaluaciones anteriores, va dirigida a gerente administrativo, subgerente comercial, supervisores de venta, soporte administrativo y asesores comerciales. A continuación, propuesta de evaluación.

Cuadro 9

Evaluación de conducta

EVALUACIÓN DE CONDUCTA DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN				
Instrucciones: Con el fin de conocer sus comentarios y expectativa de la capacitación recibida, es necesario que puedan completar el siguiente cuestionario. Marcando con una X la respuesta que considere efectiva.				
Nombre del curso: Nombre del colaborador: Fecha de la capacitación:				
Descripción	Excelente	Bueno	Mejorar	Deficiente
¿Aplica los conocimientos teóricos prácticos adquiridos?				
¿Considera que ha mejorado la realización de sus actividades posterior a la capacitación?				
¿Sus actitudes a mejorado la forma de llevar a cabo sus atribuciones del puesto de trabajo?				
¿Considera que maneja o entiende los conceptos y terminología relacionados a su puesto de trabajo?				
¿Posterior de la capacitación, busca mejoras continuas en su puesto de trabajo?				

¿Se considera un colaborador capacitado y eficaz para la realización de actividades de su puesto de trabajo?				
¿Considera que la modificación de actitud sea de aportación al puesto de trabajo?				
Comentarios y sugerencias				
¿Qué recomendaciones daría al respecto de una próxima capacitación?				

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

Con el formulario de encuesta anteriormente descrito se podrá establecer si los colaboradores podrán aplicar y mejorar los resultados de la empresa de acuerdo a los indicadores que llevan.

3.8. Presupuesto

La ejecución de los programas de capacitación para el personal de la empresa de telecomunicaciones, es necesario tomar en consideración el siguiente presupuesto y observando el punto 3.5.4.

Tabla 18

Presupuesto de capacitación

Descripción	Costo
Instituto técnico de capacitación de personal -INTECAP-	Q. 31,960.00
Capacitadores expertos de la empresa (Colaboradores)	Q. 0.00
Computadora portátil	Q. 5,000.00
Impresora marca Cannon	Q. 1,200.00
Equipo de sonido	Q. 1,200.00
Proyector visual	Q. 5000.00
Material didáctico (papelería y útiles)	Q. 1,000.00
Alimentación	Q. 4,500.00
Total	Q.47,660.00

Fuente: Elaboración propia, año 2022.

La propuesta de un programa de capacitación para el personal de una empresa distribuidora de servicios de telecomunicaciones tiene como objetivos y metas principales la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación basado en el puesto persona, además capacitar al 100% de las personas, de acuerdo a ello

se propone un proceso de capacitación, el cual se encuentra descrito mediante un flujograma.

Para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación se basó en la descripción de puestos y funciones, posteriormente se diseñó el plan de capacitación, donde se planteó el objetivo específico del plan que consiste en brindar los conocimientos necesarios al personal para que así puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

Además, se plantea principalmente la meta que es cubrir el 100% de los módulos de capacitación en el primer año y se describen los costos del plan propuesto para la mejor toma de decisiones.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba la hipótesis número uno, donde los colaboradores de la empresa intermediaria desconocen sobre requerimientos de calidad, técnicas de ventas y oferta comercial que dicta la empresa transnacional se debe a la ausencia de un programa de capacitación que permita incrementar su nivel de conocimientos y así mejorar su desempeño laboral.
2. La ausencia de un programa de capacitación que mantenga actualizados a los asesores comerciales está provocando errores en los procesos de ventas, lo que tiene efectos negativos para la empresa distribuidora, dado que es penalizado por la empresa transnacional.
3. En la subgerencia comercial de la unidad de análisis, se tienen deficiencias en los conocimientos de parte de los asesores comerciales porque se carece de un departamento de capacitación que lleve a cabo de forma recurrente capacitaciones que brinden conocimientos adecuados a los comerciales.
4. La falta de un programa de capacitación en la unidad de análisis está provocando errores de parte de los comerciales, de ahí que los clientes están colocando quejas, teniendo como efecto que la empresa transnacional este penalizando a la empresa distribuidora.

Recomendaciones

1. Se sugiere que el propietario de la unidad de análisis implemente el área de capacitaciones en la subgerencia comercial a efecto de que se brinde inducción y capacitación a todo el personal nuevo y los que ya estén dentro de la organización, para que puedan adquirir conocimientos técnicos sobre las actividades y funciones de cada uno de los puestos.
2. La implementación del programa de capacitación en la organización, debe realizarse debido a que es indispensable que se dote de conocimientos a los asesores comerciales para que puedan llevar a cabo las funciones y actividades que realicen de acuerdo a los objetivos trazados por la organización. Se recomienda que esta actividad quede a cargo del Sub Gerente Comercial por la relación directa con los temas comerciales.
3. De no llevarse a cabo la implementación del programa de capacitación en la Unidad de Análisis continuarán los errores en cada uno de los puestos, especialmente en el área comercial, lo que tiene como efecto penalizaciones de parte de la empresa transnacional.
4. Se propone que la Unidad de Análisis bajo el mando del Gerente Administrativo conformé un comité de capacitaciones para que este oriente todo lo relacionado a las capacitaciones y así puedan implementar lo antes posible el programa de capacitación en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ahumada Carmona, Lilia Verónica. **Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio**. Editorial Instituto Politécnico Nacional. México. 2010. 154 páginas.
2. Cano Plata, Carlos Alberto. **La administración y el proceso administrativo**. Editorial Universidad. Colombia. 2017. 121 páginas.
3. Carrasco Carrasco, José. **Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local**. Editorial Granada. España. 2008. 50 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. Editorial Mc Graw Hill. México. 2009. 626 páginas..
5. González, Martín. Olivares, Socorro. González, Nancy. & Ramos, Juan Manuel. **Planeación e integración de los Recursos Humanos. Capital humano**. Editorial Patria. México. 2014. 42 páginas.
6. Koontz Harold. & Weihrich Heinz. **Administración. Una perspectiva global y empresarial**. Editorial Mc Graw-Hill. México. 2012. 682 páginas.
7. López Correa, Margarita. **Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de empresa de turismo**. Editorial Xalapa. México. 2018. 121 páginas.
8. Martínez Hernández, Claudia Verónica. **Proceso de capacitación para el personal administrativo de la liga nacional contra el cáncer**. USAC. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala 2012. 191 páginas.
9. Mendoza Núñez, Alejandro. **Manual para determinar necesidades de**

capacitación y desarrollo. Editorial Trillas. México. 2005. 277 páginas.

10. Moyano González, Aurora., Ibarra González, Víctor. H. & Macías Núñez, Nora. Isela. **Capacitación bajo enfoque sistémico.** Editorial Trillas. México. 2016. 122 páginas.
11. Münch Galindo, Lourdes. **Fundamentos de administración: casos y prácticas.** Editorial Trillas. México. 2006. 269 páginas.
12. Münch Galindo, Lourdes. **Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.** Editorial Pearson. México. 2007. 286 páginas.
13. Pinto Villatoro, Roberto. **Planeación estratégica de capacitación: Como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio.** Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. 206 páginas.
14. Silíceo Aguilar, Alfonso. **Liderazgo, valores y cultura organizacional.** Editorial McGraw-Hill. México. 1999. 220 páginas.
15. Vallejo Chávez, Luz. **Gestión del talento humano.** Editorial Espoch. Ecuador. 2016. 135 páginas.
16. Villegas Lara, René Arturo. **Derecho mercantil guatemalteco.** Editorial Universitaria. Guatemala. 2004. 425 páginas.
17. Goleman Daniel, **Inteligencia Emocional.** Editorial Kairós. México. 2001. 291 páginas

E-grafía:

18. Amedirh. **El modelo Kirkpatrick: Como mejorar la capacitación.** Tomado de <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%20>

19. García de la Serrana, J. 7 **Valores empresariales clave para cualquier compañía**. Tomado de <https://retos-directivos.eae.es/7-valores-empresariales-claves-para-cualquier-compania/>

20. Ministerio de Economía. Sistema nacional de información Mipyme Guatemala. Tomado de http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/Comunicacion%20Social/sistema_nacional_de_informacion_Mipyme_guatemala_ano_base_2015.pdf

21. Hernández, Francisco., Montero, Gabriela & García, Martha. **Teoría organizacional y áreas funcionales, Administración II**. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Administración. México Extraído el 15 de mayo de 2020. <http://fcaenlinea.um.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

22. **Unión Internacional de Telecomunicaciones**. (2011). Conjunto de textos fundamentales de la Unión Internacional de Telecomunicaciones adoptados por la conferencia de plenipotenciarios. New York. Tomado de <https://search.itu.int/history/HistoryDigitalCollectionDocLibrary/5.16.61.es.300.pdf>

23. **Formación Integral y Desarrollo Empresarial – FIDE**. (2022) ¿Qué son las relaciones interpersonales? Tomado de <https://www.fide.edu.pe/es-gt/blog/detalle/que-son-las-relaciones-interpersonales/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20una%20relaci%C3%B3n,%2C%20actividades%20sociales%2C%20entre%20otros>.