

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y ASCENSO LABORAL PARA LOS
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
UBICADA EN LA ZONA 12, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**


POR

**MARÍA GEORGINA WALESKA MIRUSLAVA MOSCOSO RAMOS
JONATHAN RICARDO HERNÁNDEZ LEIVA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADOS**

GUATEMALA, MAYO DE 2018

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, with a crown and a halo. Surrounding her are various symbols: a castle on the left, a lion on the right, and two columns with banners. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the advisory board is overlaid on the seal.

CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina
DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal
SECRETARIA

M.A. Karla Amparo Carrera Vela
Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Pablo Josue Mora Tello
Mario Estuardo Sitaví Semeyá
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo
REPRESENTANTE DE EGRESADOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg.0160-2015
CODIPs. 887-2018

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

22 de marzo de 2018

Estudiantes

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO SÉPTIMO (17º.) del Acta VEINTIDÓS GUIÓN DOS MIL DIECIOCHO (22-2018), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 22 de marzo de 2018, que copiado literalmente dice:

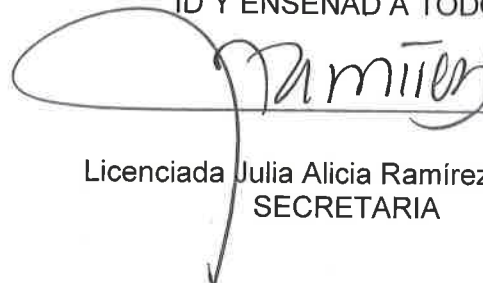
DÉCIMO SÉPTIMO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y ASCENSO LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA ZONA 12, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva

CARNÉ No. 2007-13874
CARNÉ No. 2008-20393

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Milena Beatriz Trejo Marroquín, y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal
SECRETARIA



/Gaby



INFORME FINAL

Guatemala, 07 de marzo de 2018

Señores

Consejo Directivo

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Ninfa Cruz Oliva** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y ASCENSO LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA ZONA 12, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”.

ESTUDIANTES:

María Geórgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos

Jonathan Ricardo Hernández Leiva

DPI. No.

2608786850101

1970607060101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 14 de noviembre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 05 de marzo de 2018, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Rafael Estuardo Espinoza

Coordinador

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.

“Mayra Gutiérrez”



Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530

Guatemala, 07 de marzo de 2018

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y ASCENSO LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA ZONA 12, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”.

ESTUDIANTES:

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva

DPI. No.

2608786850101
1970607060101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 14 de noviembre de 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Ninfa Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA



Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530

Guatemala octubre de 2017

Licenciado
Estuardo Espinosa
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Planificación de carreras y ascenso laboral para los trabajadores de una empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, 2017" Jonathan Ricardo Hernández Leiva con número de carne 200820393 y María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos con número de carne 200713874,

El trabajo fue realizado a partir abril de 2015 hasta octubre de 2017.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE Y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Milena Beatriz Trejo Marroquín
Título profesional Licenciatura en Psicología Colegiado Activo No. 6288
Asesor de Contenido

Licda. Milena Trejo de Hilario
Orientadora Vocacional y Laboral
Psicóloga
Colegiado 6288



Guatemala, 09 de octubre de 2017

Docente encargado (a):

Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPs –

Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente

Docente encargado (a)

Le saludo cordialmente deseando éxitos en sus actividades diarias.

El motivo de la presente es para informar que el proyecto, titulado "Planificación de Carreras y Ascenso Laboral para los trabajadores de una empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12", se realizó con los colaboradores del área operativa y comercialización de dicha empresa.

Realizado en el mes de junio del presente año por los estudiantes, Jonathan Ricardo Hernández Leiva con número de carne 200820393 y María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos con número de carne 200713874, quienes realizaron el levantamiento de la información, el grupo focal y las entrevistas programadas en la empresa.

Sin otro particular

Atentamente

Lourdes Pineda

Recursos Humanos



PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR: MARÍA GEORGINA WALESKA MIRUSLAVA MOSCOSO RAMOS

CLAUDIA VERÓNICA MONZÓN

LICENCIADA EN CIENCIAS ECONÓMICAS

COLEGIADO ACTIVO NO. 18500

ANA LETICIA MONTÚFAR

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO ACTIVO NO. 3422

POR: JONATHAN RICARDO HERNÁNDEZ LEIVA

ANDREA SUSANA SOSA GÍRON DE CASTRO

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO ACTIVO NO. 642

OTONIEL MONTENEGRO ESCOBAR

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO ACTIVO NO. 6280

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser mi razón de vida, por ser mi guía y luz en los momentos de obscuridad, por darme la dicha de llegar a este momento de mi vida.

Padres

Oswaldo y Lucky por inculcarme el temor a Dios, por instruirme en la senda de valores, por velar mis metas y sueños, por su apoyo, cuidado y motivación en cada paso de mi vida.

Hermana y Cuñado: Amanda y Mario

Por su cuidado, apoyo, alegrías y tiempo compartido.

Familia Zepeda

Por estar conmigo en los retos adquiridos a lo largo de estos 5 años, por su apoyo, protección y amor incondicional.

Mejor Amigo: Jhonathan Rodas

Por inspirarme a ser mejor persona, por cuidarme, por compartir mis experiencias y por estar siempre que lo necesite.

Mi compañero de tesis: Jonathan Hernández

Por su apoyo y comprensión a lo largo del proceso, sin él no hubiera sido posible llegar a este momento.

Padrinos de Graduación: Claudia, Ana y Armando

Por guiarme e inspirarme a ser una mejor profesional y enseñarme a seguir mis motivaciones

María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos

ACTO QUE LE DEDICO A:

Madre: Evelyn Edith Leiva Orantes

Por su amor incondicional y formarme como el hombre que soy el día de hoy.

Padre: Martin Ricardo Hernández Salvatierra

Por ser ejemplo de lucha constante, mi guía y consejero. El hombre mas admirable que he conocido.

Hermanos: Diego y Karla

Por ser mi inspiración para lograr muchas de mis metas y contar con su apoyo siempre.

Amigos

Por todos los momentos que vivimos juntos, hoy que nuestras vidas han tomado rumbos distintos los recuerdo con mucho cariño.

Pareja

Por todo su apoyo en la culminación de este proyecto de vida y los proyectos que están por venir.

Dios

Por permitirme vivir este momento de en mi vida.

Jonathan Ricardo Hernández Leiva

AGRADECIMIENTOS A:

La organización

Empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Representante de Recursos Humanos de la Empresa de Materiales de Construcción

Licenciada Lourdes Pineda

Nuestra revisora

Licenciada Ninfa Cruz

Nuestra casa de estudios

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

ÍNDICE

Pág.

Resumen

Prólogo

Capítulo I

1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Marco teórico.....	9
1.3.1 Planificación de carrera	9
1.3.2 Plan de sucesión laboral.....	12
1.3.3 Desarrollo de carrera	13
1.3.4 Objetivos del plan de carrera y ascenso laboral	16
1.3.5 Importancia del plan de carrera para el colaborador	17
1.3.6 Teoría de la motivación de Abraham Maslow	19
1.3.7 Beneficios de la planeación de carrera y ascenso laboral	24
1.3.8 Rol de recursos humanos en la planeación de carrera.....	26
1.3.9 Capacitación	28
1.3.10 Herramientas para el desarrollo de las carreras laborales.....	30

Capítulo II

2 Técnicas e instrumentos

2.1 Enfoque y modelo de investigación	35
2.2 Técnicas	35
2.2.1 Técnicas de muestreo.....	35
2.2.2 Técnicas de recolección de datos.....	35
2.2.3 Técnicas de análisis de datos	36
2.3 Instrumentos	36
2.4 Operacionalización de los objetivos	38

Capítulo III

3 Presentación y análisis e interpretación los de resultados

3.1 Características del lugar y de la muestra.....	39
--	----

3.1.1	Características del lugar	39
3.1.2	Características de la muestra	39
3.2	Presentación y análisis de resultados.....	40
3.3	Análisis general.....	59
Capítulo IV		
4	Conclusiones y recomendaciones	
4.1	Conclusiones	61
4.2	Recomendaciones	62
	Bibliografía	64
	Anexos	

RESUMEN

“PLANIFICACIÓN DE CARRERAS Y ASCENSO LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CUIDAD DE GUATEMALA, 2017”

Autores: María Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos
Jonathan Ricardo Hernández Leiva

El objetivo principal de esta investigación fue establecer cuáles son las áreas que presentan necesidad de ser fortalecidas en los colaboradores para determinar un proceso de capacitación que permita la adquisición de un ascenso laboral. A través de la teoría humanista de Abraham Maslow respondió a las siguientes preguntas de investigación: ¿cuál es la metodología utilizada para promover de puesto a los trabajadores en la empresa que permita el ascenso laboral? ¿cuáles son las estrategias para elaborar un plan de carrera en la empresa de materiales de construcción? ¿qué beneficios obtendría la empresa y los trabajadores al momento de implementar un plan de carrera y sucesión laboral, según la opinión del personal de la empresa?

La investigación se llevó a cabo dentro de una empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12. Se hizo uso de las siguientes técnicas e instrumentos: observación, entrevistas a colaboradores involucrados en la investigación y un grupo focal con el gerente general los líderes operativos, y la encargada de recursos humanos.

A través del análisis de los resultados obtenidos de estas técnicas e instrumentos se concluye que en la empresa de materiales de construcción no cuenta con una metodología estructurada para la promoción de sus colaboradores. Este proceso se realiza según el alcance de meta de ventas y la percepción del jefe inmediato.

PRÓLOGO

En la actualidad la capacitación representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

La investigación titulada “Planificación de carreras y ascenso laboral para los trabajadores de una empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala” contribuye principalmente a establecer las áreas que presentan necesidad de ser fortalecidas en los colaboradores para determinar el proceso de capacitación para la adquisición de un ascenso laboral. Para ello el estudio refleja las vías utilizadas por la organización para ascender a los colaboradores y cómo esto permite el ascenso laboral a través de un plan de carrera.

Estas contribuciones serán importantes para el departamento de recursos humanos ya que al obtener las necesidades de capacitación de la empresa podrá planificar un programa de capacitación lo cual tendría un gran impacto ya que reducirá gastos en el proceso de contratación externa, tendrán mejores resultados en las encuestas de clima laboral, tienen personal capacitado y listo para ocupar plazas vacantes dentro del área de comercialización, pueden implementar planes de carrera a corto, mediano y largo plazo, reducirán los índices de rotación de personal y cuentan con personal identificado con la empresa.

La ausencia de estrategias y planes de desarrollo para los colaboradores dentro de las empresas regularmente encamina hacia una serie de problemáticas respecto a la gestión del talento humano y el alcance de los objetivos de las organizaciones, es así como la presente investigación evidencia la problemática de la empresa de materiales de construcción, por lo tanto, se estableció las necesidades de capacitación para la formación de los colaboradores que permita el ascenso laboral de forma estructurada alineada a la estrategia organizacional. Según este análisis el objetivo primordial de este trabajo fue establecer cuáles son

las áreas que presentan necesidad de ser fortalecidas en los colaboradores para determinar el proceso de capacitación para la adquisición de un ascenso laboral.

El presente informe está distribuido en cuatro capítulos, el primer capítulo describe el planteamiento del problema, específicamente detectado en la empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12 de la Ciudad de Guatemala, también se encuentra el marco teórico que fundamenta el proceso de capacitación y el plan de carrera así como el ascenso laboral y sus componentes, estos son objetivos, beneficios, planificación de carrera y el rol de recursos humanos en ésta. En el segundo capítulo se describen las técnicas e instrumentos, se detalla el enfoque y modelo de investigación así como las técnicas de muestreo, de recolección de datos y análisis de los mismos; y por último, los instrumentos y la operacionalización de los objetivos.

En el tercer capítulo se encuentra la presentación, análisis e interpretación de los resultados y en el último se describen las conclusiones y las recomendaciones oportunas para mejorar la problemática evidenciada al inicio del proceso de investigación. Por último, se encuentra la bibliografía de una forma ordenada para su revisión y contrastación necesaria.

Por parte de los autores de este trabajo se extiende un profundo agradecimiento al lector que se interesó por el tema de la presente investigación, se espera que sea de su agrado y le pueda aportar a su formación y experiencia profesional. Agradecemos profundamente a la Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias Psicológicas, así como a la empresa de materiales de construcción y todas las personas que aportaron su experiencia y conocimiento para el desarrollo de esta investigación.

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Anteriormente la empresa contaba con un buen grupo de personas capacitadas, en diferentes temas como servicio al cliente, valores, estrategias de ventas, liderazgo, entre otras; podría decirse que la mayoría del personal operativo de ventas estaba capacitado en estos temas y otros específicos, esto les ayudaba a realizar mejor su trabajo y poder desempeñarse en distintas áreas de la empresa, según información de gerente de ventas

En la entrevista realizada al departamento de recursos humanos, se determinó que la empresa estaba afiliada a Intecap y a la Cámara de Comercio de Guatemala y que gracias a eso se podía capacitar al personal. Debido a muchos cambios y movimiento de la empresa, el personal dejó de ser capacitado y empezó un fenómeno de burn out entre los trabajadores, ya que al ver que no se les capacitaba se acomodaron en sus puestos de trabajo sin visión de tener un mejor puesto dentro de la empresa y se acostumbraron a la rutina.

Lo que llamó la atención es que aún se cuenta con la afiliación a los lugares anteriormente mencionados y ahora se podría decir que un alto porcentaje de los trabajadores de la empresa no cuentan con capacitaciones, y el resto se encierra en el área gerencial que constantemente se capacita en diversos temas. Los motivos principales de este fenómeno son los siguientes: el primero y más importante es que la empresa no cuenta con un departamento o una persona encargada de capacitación, según el departamento Administrativo – Financiero no se cuenta con financiamiento para esto. Segundo, cuando los trabajadores desean participar en alguna capacitación de su interés, se ven con el problema de que son demasiado costosas y de parte de la empresa no se les da ningún tipo de financiamiento para que puedan asistir y cuando los trabajadores cuenta con el dinero para asistir, los jefes no les dan permiso por diversas razones, entre las cuales se puede mencionar que tienen que enfocarse en su trabajo, que esas capacitaciones no les van a servir, que es demasiado tiempo fuera de la empresa, entre otras. Inclusive se han sabido de capacitaciones que son gratuitas y aún así

los jefes no dejan a los trabajadores asistir. El tercer motivo es que hay capacitaciones fuera de horario laboral, pero por lo general son en horarios nocturnos a los cuales si no se tiene vehículo, no se puede asistir.

Esto es preocupante tomando en cuenta que en cualquier empresa la capacitación es importante ya que esto ayuda al crecimiento laboral. Alexander Aguilar menciona que es necesario *“representar, integrar, profesionalizar y servir a todos aquellos relacionados con el desarrollo de las personas, a fin de elevar la competitividad y el talento de las organizaciones a través de la creación y promoción de servicios y productos, así como de la interacción entre los actores, para transferir el conocimiento experto entre las personas y las organizaciones.”*¹ Desafortunadamente las empresas no consideran como su prioridad gestionar el talento humano, la mayoría de veces prefieren reclutar a personas externas para ocupar los puestos vacantes dentro de la empresa, en vez de promover al personal que ya se encuentran laborando. Cuando se pregunta la razón por la cual no son promovidos es común que manifiesten que es por falta de dominio en algunos temas o que el trabajador no está capacitado. Lo lamentable es que es la empresa que no provee al colaborador de esa herramienta.

El problema es que cuando se llega a la conclusión de que la solución es la capacitación se vuelve a lo anteriormente mencionado. Las gerencias, jefes y recursos humanos no se han querido percatar ni hacer nada el respecto de este problema, en vez de eso prefieren seguir invirtiendo en reclutamientos externos que al final, sale más caro que capacitar o tener una persona que capacite al personal, por lo tanto, a través de la presente investigación titulada “Planificación de carreras y ascenso laboral para los trabajadores de una empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, 2015” se establecen cuáles son las áreas que los colaboradores necesitan fortalecer para luego ser capacitados.

Además de las capacitaciones que deben ser impartidas a los colaboradores, mediante este estudio se pretende determinar cuáles son las vías utilizadas por la

¹Aguilar, Alexander. Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa. México, 2004, Página 53

organización para ascender a los colaboradores, ya que la falta de un programa de desarrollo profesional que facilite la planificación de carrera podría no solo ocasionar que los colaboradores no puedan ascender dentro de la empresa, sino que, también, podría permitir que los colaboradores que puedan crecer profesionalmente en la organización, sean ascendidos sin ser competentes, es decir, que los colaboradores sean promovidos sin que se encuentren capacitados o con las competencias necesarias para ejecutar el puesto y se encuentren debidamente desarrollados.

La problemática en sí de la siguiente investigación radica en que los administradores del personal, así como los gestores del recurso humano, no habían identificado las ventajas que pueden obtener de la elaboración de un plan de capacitación para el ascenso laboral por lo que habían evitado realizar una inversión en el desarrollo del talento humano, esto ha generado indiferencia y falta de identificación y compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa, debido a que no se les han facilitado herramientas que les permitan ejecutar de mejor manera su actual puesto de trabajo ni se les había incentivado para realizar sus atribuciones con excelencia. Esta falta de motivación puede ser un indicador acerca de la falta de productividad y la deserción laboral.

El impacto que esto tiene en los colaboradores se puede ver en diversas áreas: a nivel personal les impacta ya que cada vez que hay una vacante, ellos quisieran que se les tomara en cuenta y poder optar a un mejor puesto de trabajo y al ver que contratan una persona externa, esto los desmotiva y creen que no son importantes para la empresa, pero es natural porque la empresa no va a contratar una persona que no esté capacitada para el puesto que se necesita, es ahí donde se evidencia la necesidad de un proceso de formación profesional constante que le permita al colaborador ejecutar y aplicar a cualquier vacante existente dentro de la organización. Por último, es importante mencionar que a nivel familiar los colaboradores se ven afectados ya que al no haber ascenso no hay una mejor remuneración, por lo cual no pueden cubrir todas las necesidades de su familia y

por ende no pueden prever un mejor futuro estudiantil para sus hijos, tener casa propia, poder planificar un fondo de retiro, entre otras.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer cuáles son las áreas que presentan necesidad de ser fortalecidas en los colaboradores para determinar el proceso de capacitación para la adquisición de un ascenso laboral.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las vías utilizadas por la organización para ascender a los colaboradores que permita el ascenso laboral a través del plan de carrera.
- Elaborar un plan de capacitación efectivo y oportuno según las estrategias pertinentes.
- Identificar las ventajas que puede tener la elaboración de un plan de capacitación para el ascenso laboral, según la opinión de los sujetos de investigación.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 PLANIFICACIÓN DE CARRERA

“La planificación de carrera, consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios colaboradores de la empresa. Se debe tener en cuenta los efectos, objetivos que se pretenden, los compromisos de colaborador, compromisos de la empresa y el tiempo en que se realizará.

Debe formar parte de la cultura corporativa de la empresa para fomentar su conocimiento y un ambiente adecuado que favorezca su correcto desarrollo.

Debe contar con estabilidad, satisfacción en el trabajo, igualdad de oportunidades, apoyo de las líneas superiores, interés del trabajador y altos mandos y difusión de oportunidades. Además, se debe hacer una correcta evaluación para ver que va por buen camino.

La planificación de carrera tiene por objetivo identificar los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la organización, esta puede ser por áreas o por características de las personas a su vez el desarrollo de la carrera provee las herramientas a las personas para mejorar su desempeño actual y prepararse para desempeñarse en nuevos roles

Es importante considerar que el autodesarrollo depende de lo que cada uno pueda aportar a la organización y lo que la organización va a desarrollar en el colaborador.

Desde que el trabajador ingresa a la organización, las líneas de mando deben pensar en su carrera profesional y como puede generar oportunidades de crecimiento, esto a través de una metodología estructurada.

Esto debido a que muchos trabajadores no se implican demasiado en la empresa porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver

que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora en algún aspecto.”²

Según Hernández García la planificación de carrera debe contar con una metodología estructurada, un proyecto de formación individual y grupal, toma en cuenta el desarrollo del colaborador, busca la difusión de oportunidades, crear un ambiente agradable y busca que los jefes inmediatos apoye el crecimiento de su grupo. Es importante mencionar que al elaborar un plan de carrera, se debe tomar en cuenta que hay que estructurar una lista de las capacitaciones o talleres que debe recibir el personal operativo, esto con el objetivo de no desperdiciar recursos en temas que al final no serían de utilidad al empleado y a la empresa. El plan de carrera debe estar diseñado de manera tal que no solo se enfoque en darle los conocimientos y herramientas óptimas a cada colaborador, también debe buscar la permanencia e identificación a la organización.

Sin embargo, no siempre se logra cumplir con lo que Hernández expone ya que la mayoría de las empresas no tiene desarrollado un plan de carrera para el colaborador. Dentro del departamento operativo, es muy difícil que se tome a consideración un plan de carrera debido a que es un proceso que requiere planeación a largo plazo e implica costos a la organización. Debido a esto, prefieren invertir en bonos metas, para mantener al colaborador satisfecho con su puesto y que éste no busque crecimiento laboral.

Werhter plantea que *“en la actualidad, un número creciente de departamentos de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso a él. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados*

² Hernández García, Ana Lilian. Gestión Innovadora de Recursos Humanos. Escuela Superior de Tlahuelilpan. México. Año 2012. Página 84.

se fijan metas profesionales y trabajan activamente para obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Estudios llevados a cabo entre grupos de empleados han revelado que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

Igualdad de oportunidades: *En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.*

Apoyo del jefe inmediato: *Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.*

Conocimiento de las oportunidades: *Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.*

Interés del empleado: *Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.*

Satisfacción profesional: *Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.”³*

Según el pensamiento de Werhter los departamentos de recursos humanos cada vez se interesan más en la planeación de carrera, sin embargo enfatiza que esta gestión se ejecuta frecuentemente en los niveles profesionales y ejecutivos. En la actualidad, muchas empresas toman al área operativa, como el departamento de ventas, no como colaboradores sino como máquinas que

³ Werhter, William B.; Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1991. Pág. 172.

producen dentro de la organización. La importancia de crear un programa de planeación de carrera y sucesión laboral en este tipo de departamentos radica en que son éstos parte de la sostenibilidad de la empresa, estos colaboradores no dejan de ser personas con características y necesidades individuales. Un plan de carrera puede ser funcional en cuanto se tome en cuenta a todos los miembros de la empresa y que cada uno pueda participar en su formación y desarrollo profesional.

En cuanto a la ejecución de un plan de desarrollo es importante mencionar que la “igualdad de oportunidades” y el “apoyo del jefe inmediato” que menciona Werhter no siempre se cumple en todas las empresas, puede existir cierto favoritismo o subjetividad para otorgarles las oportunidades de desarrollo a los colaboradores o bien falta de interés por parte de los jefes a que su personal sea capacitado o desarrollado. En cuanto el departamento de recursos humanos no verifique que exista una cultura igualitaria y participativa en la organización, tanto por parte de los colaboradores como de los jefes inmediatos, los planes de carrera y sucesión laboral podrían ser un factor que afecte de forma negativa la productividad de la empresa debido a la desmotivación de los colaboradores a los que no se les brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

1.3.2 PLAN DE SUCESIÓN LABORAL

En un estudio realizado por la empresa Deloitte de Canadá se describe como *“la continuación en la organización de un colaborador en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas. Esta continuación o relevo es planificado y organizado con orden y método.*

Este debe ser el resultado de un conjunto de acciones planificadas y consensuadas con todos los involucrados.

Este proceso es fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuya única finalidad debe ser contribuir a la permanencia y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

El mejor curso de acción para llevar a cabo el proceso de sucesión dependerá de cada empresa y sus circunstancias particulares, sin embargo hay condiciones que de existir en la organización tienden a facilitar el proceso de sucesión, como son; que la empresa haya consolidado un ritmo de crecimiento sostenido, que los directivos relevantes cuenten con planes de desarrollo acordes y que las acciones emprendidas por los órganos de gobierno y el director general avalen que la empresa sobrevivirá a las demás generaciones”⁴

La empresa Deloitte explica que un plan de sucesión debe estar enfocado en la sustitución de un colaborador por otro de la misma compañía, teniendo en cuenta sus características humanas, habilidades técnicas, crecimiento a modo que el colaborador tenga permanencia dentro de la organización. En contexto con la planificación de carrera, la sucesión laboral debe tener por objetivo el crecimiento y la permanencia del colaborador dentro de la empresa.

Desafortunadamente dentro del proceso de gestión operativa, las empresas buscan colaboradores con ciertas características, a modo que ellos mismo quieran seguir realizando las mismas actividades sin pensar en un plan de sucesión. Este fenómeno se da ya que algunas empresas desconocen si tendrán la base económica necesaria para prevalecer dentro del mercado laboral, por consiguiente su personal, no debe tener la expectativa de hacer carrera laboral.

Sin embargo, este tipo de empresas tampoco toma en cuenta los beneficios que pueden tener ya que si los colaboradores tienen expectativas de crecimiento laboral y ven que la empresa se interesa en su desarrollo profesional, ellos mismos tomaran el trabajo de hacer que la empresa se dé a conocer y tenga permanencia en el mercado.

1.3.3 DESARROLLO DE CARRERA

Rodríguez indica que *“el desarrollo de carrera representa la secuencia entera de actividades y eventos relacionados con la carrera de un individuo. Abarca la*

⁴ Deloitte Center for Corporate Governance. Deloitte Canadá, 2010. Pág. 1

adquisición de calificaciones y certificaciones educativas, trayectoria profesional, auto-actualización como individuo, cambios de carreras y crecimiento profesional, la curva de aprendizaje, la vida familiar, los logros y reconocimientos o felicitaciones.

Es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que estarán disponibles los colaboradores con las aptitudes y experiencia correctas, cuando se las necesite, esto en base a metas bien establecidas y logros en torno a objetivos bien definidos”⁵

Por su parte en su estudio la empresa Talento Empresarial comenta que *“según un estudio realizado por la empresa Talento Empresarial en el año 2012, solo el 7% de las empresas en Guatemala tienen un plan de desarrollo de carrera bien estructurado, un 33% de las empresas tienen una estructura mal desarrollada, un 28% tiene interés en implementar la estructura y un 32% sabe de esta estructura, más no la ejecutan”⁶*

Para Rodríguez el objetivo del desarrollo de carrera debería ser la búsqueda de la auto realización laboral. Sin embargo, según el estudio realizado por la empresa Talento Empresarial, un alto porcentaje de las empresas no cuenta con una estructura donde se pueda fomentar un desarrollo de carrera.

Por lo tanto, la mayoría de empresas en Guatemala no consideran un plan de sucesión para sus colaboradores como una gestión productiva para la organización y mucho menos tener por objetivo la auto realización laboral. Según el Dr. Quesada los gestores del talento humano deben darse *“la tarea de humanizar las organizaciones y empresas, focalizando sus esfuerzos en brindar a sus colaboradores las condiciones para el desarrollo de destrezas tales como la creatividad, la toma de iniciativa, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad propositiva y la sensibilidad para descubrir sus potenciales internos y explotarlos en el entorno laboral. Dentro de los resultados obtenidos, se encuentra un mayor*

⁵ Rodríguez J. Desarrollo de la Carrera. España. 2007. Pagina 393

⁶ Estudio de Talento Empresarial, Guatemala, 2012,

disfrute del trabajo y una disminución significativa de los niveles de estrés en las personas. Los siguientes factores son asociados a la autorrealización:

- *El trabajo, en términos de sus tareas, funciones y responsabilidades, le otorga a la persona un lugar dentro del centro de trabajo, una sensación de pertenencia.*
- *Contribuye a la autoestima y estimula el desarrollo de valores.*
- *Satisface tanto necesidades materiales como emocionales, por ejemplo las de seguridad y reconocimiento.*
- *Proporciona la posibilidad de establecer amistades, una red de apoyo y solidaridad.*
- *Promueve la creatividad y la oportunidad de crecer profesionalmente y como persona.⁷*

De acuerdo con el Dr. Quesada la autorrealización laboral no solo involucra la potencialización de habilidades para ejecutar las atribuciones de cada puesto de trabajo sino que también se debe enfocar en factores como el autoestima y los valores personales, además de satisfacer necesidades materiales y emocionales así como del desarrollo de habilidades interpersonales, todo esto con la visión de poder brindarle a los colaboradores la oportunidad de obtener un ascenso laboral. Si esto no se puede dar en puestos administrativos, es muy difícil que un departamento operativo opte a un plan de carrera dentro de la organización. No se puede dejar de visualizar a cada colaborador como un ser humano individual pensante y capaz de desarrollarse profesional, personal y socialmente. Mientras que los administradores de personal continúen con el pensamiento que cada colaborador representa un número y una ganancia por las horas en que labora para la empresa este paradigma de no invertir en el desarrollo organizacional no podrá cambiar, por lo tanto, es importante recalcar que los jefes directos y socios

⁷ Quesada, Erick. Autorrealización en el trabajo. <http://www.mentesana.net>. Pág. 1.

de la empresa deben estar involucrados en los planes de carrera y ascenso laboral de los colaboradores.

1.3.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE CARRERA Y ASCENSO LABORAL

Según Hernández García *“el enfoque integrador de los conceptos de planificación de carrera, plan de sucesión y desarrollo de carrera permite alcanzar los siguientes objetivos:*

- *Asegurar que los requerimientos de sucesión gerencial sean satisfechos*
- *Proveer entrenamiento y experiencia que permita a las personas alcanzar su máximo potencial.*
- *Guiar y estimular a la gente a realizar una carrera exitosa en línea con sus talentos y ambiciones*
- *Ayudar a la gente a identificar sus habilidades y competencias necesarias para el rol actual y futuro*
- *Alinear e integrar las aspiraciones personales con los objetivos organizacionales*
- *Desarrollar caminos de carrera y planes que muevan a los individuos en todas las direcciones, no necesariamente hacia arriba*
- *Revitalizar a la gente que está estancada en su carrera*
- *Proveer a la gente de la oportunidad de desarrollarse por sí mismos”⁸*

En Guatemala la realidad de los colaboradores a nivel operativo suele ser diferente a lo establecido por Hernández García, en la actualidad los requerimientos para un puesto gerencial son bastante elevados y las empresas consideran mas laborioso y complicado el poder promover a una persona a un puesto gerencial. En la mayoría de casos para un puesto gerencial el puesto demanda poseer estudios superiores, sin embargo, debido al giro del negocio no permiten que sus colaboradores puedan seguir desarrollándose académicamente. Cuando el autor antes mencionado indica que se debe proveer entrenamiento y experiencia que permita alcanzar a los colaboradores un máximo potencial se

⁸ Hernández, op. cit. Página 141.

refiere a la forma ideal de entrenamiento laboral, sin embargo, es frecuente que este entrenamiento no sea funcional y no se le explique a los colaboradores a cabalidad cada una de las funciones que deben ejecutar y la forma más eficiente de realizarlo.

El desarrollo profesional implica que la empresa apoye y le pueda brindar asesoría a los colaboradores para mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del ambiente externo y por aumentar sus habilidades para la solución de problemas, sin embargo es común que el principal objetivo de las empresas sea la obtención de resultados restándole importancia al desarrollo personal de cada colaborador. Se puede decir entonces, que los objetivos organizacionales de las empresas deben ser programados a largo plazo para gestionar el desarrollo organizacional, de lo contrario se enfocarán en resultados, los cuales se obtienen de forma más inmediata.

1.3.5 IMPORTANCIA DEL PLAN DE CARRERA PARA EL COLABORADOR

La “consolidación en la integración de los miembros de la organización es una de las tantas motivaciones que puede obtener el empleado al mantenerse en una constante capacitación ya que ayuda a retroalimentar los conocimientos y a evaluar nuevas oportunidades así como una mayor identificación con la cultura organizacional, los valores y enfoques que tiene la organización así como una disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial, entrega total del esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades, alta productividad, mejora en el desempeño de los colaboradores, desarrollo de una mejor comunicación, aumento de armonía principalmente el trabajo en equipo y por ende la cooperación un empuje para que perciban que son tomados en cuenta”.⁹

Además, implementando el plan de carreras por medio de una capacitación va beneficiar al empleado ya que en la actualidad, un número creciente de departamentos de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque

⁹ Cáceres, David. Planeación de vida y carrera laboral en la organización. Argentina, 1993. Página 113

en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados del nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera y las capacitaciones, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por alcanzarlas.

Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de una organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Por su parte, Hernández García aclara que *“es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito por lo que se deben tomar en cuenta aspectos fundamentales como los detallados a continuación:*

- **Carrera profesional:** todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- **Historial profesional:** el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
- **Objetivos profesionales:** los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- **Planeación de la carrera profesional:** seleccionar los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- **Desarrollo profesional:** el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.”¹⁰

Según este autor el éxito se puede lograr a través de una carrera profesional, una historia profesional, objetivos profesionales, una planeación de la carrera profesional y el desarrollo profesional; sin embargo se debe tomar en cuenta que el ser humano representa varios roles a lo largo de su vida y no solo el rol

¹⁰Hernández, op. cit., Página 102.

profesional es el que le brindará ese sentimiento de éxito. Es necesario que el desarrollo de los colaboradores sea complementado con factores personales y familiares que le permitan sentirse autorrealizado a plenitud. Cada colaborador tiene consigo diferentes necesidades y a medida que éste se sienta satisfecho con cada una de ellas podrá desarrollarse como persona y así podrá crecer profesionalmente para poder obtener un ascenso laboral.

1.3.6 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE ABRAHAM MASLOW

“Maslow introduce el importante concepto de la jerarquía de las necesidades. Una jerarquía se refiere a una estructura organizacional con diferentes grados de potencia. Cuando un nivel de necesidades se satisface suficientemente, el siguiente nivel más alto se convierte en el foco de atención. Las necesidades de desarrollo están en lo alto de la jerarquía. Las necesidades inferiores son déficit, en tanto que las necesidades más altas comprenden requerimientos de desarrollo.

[...] Maslow mantenía que las necesidades inferiores son más potentes y tienen prioridad sobre las superiores. [...] Cuando las necesidades inferiores se satisfacen, entonces las necesidades superiores aparecen en su conocimiento y la persona es motivada a tratar de satisfacerlas. Únicamente cuando todas las necesidades inferiores son satisfechas puede la persona empezar a experimentar las necesidades de autoactualización. Las necesidades inferiores mismas están dispuestas en una jerarquía; en orden de potencia y prioridad están las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenecer y las necesidades de estima.”¹¹

Abraham Maslow elaboró una jerarquía de las necesidades humanas que plantea que conforme se satisfacen las necesidades éstas se vuelven más complejas y supone que no es posible pasar a un nivel más alto si no se satisfacen por completo las necesidades inferiores, al mismo tiempo, habla que las necesidades más altas comprenden requerimientos de desarrollo. Dentro de las

¹¹ Dicaprio, Nicholas. Teorías de la Personalidad. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1989. Pág. 364

organizaciones, la planificación de carrera conlleva a un proceso de formación personal y profesional en donde, al satisfacer las necesidades de desarrollo, los colaboradores pueden optar a un ascenso laboral. Al mismo tiempo, cada colaborador debe satisfacer las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, las necesidades de amor y las necesidades de estima que plantea Maslow como se describe en la presente investigación.

La jerarquización de Maslow se puede representar a través de la siguiente pirámide:



Fuente Cooperación Integral Productiva, <http://www.esepoch.edu.ec/>. Página39¹²

a) NECESIDADES FISOLÓGICAS

Dicaprio explica que *“las necesidades más potentes de todas, y sin embargo, las que tienen menor significado para la persona autoactualizante, son las necesidades fisiológicas. Cuando se priva de estas necesidades durante un período relativamente largo, todas las otras necesidades se retraen o dejan de presentarse.”*¹³

¹² Fuente Cooperación Integral Productiva, <http://www.esepoch.edu.ec/>. Página39

¹³ Dicaprio, op. cit., Pág. 364

De acuerdo a la pirámide de Maslow las necesidades básicas pueden ser respirar, alimento, descanso, salud, entre otros. Dentro de una organización esto puede traducirse en brindarle a los colaboradores un espacio, equipo y mobiliario de oficina adecuados para ejecutar sus atribuciones. Si a un colaborador se le privara de estos elementos éste podría disminuir su interés por su desarrollo profesional al no sentirse motivado y apoyado por parte de la empresa por la carencia del espacio o herramientas que necesita dentro de la organización.

b) NECESIDADES DE SEGURIDAD

Según Dicaprio “si las necesidades fisiológicas no constituyen un problema serio para la persona, entonces las necesidades de seguridad se convierten en fuerzas dominantes para su personalidad. Estas incluyen una diversidad de necesidades, todas relacionadas con conservar el status quo, conservar y mantener el orden y la seguridad. Ejemplos de estas necesidades de seguridad son la necesidad de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia”¹⁴

De acuerdo a la afirmación de Dicaprio, las necesidades de seguridad dentro de las empresas pueden representar para los colaboradores el sentirse seguros dentro y alrededor de las instalaciones de la empresa, sentir estabilidad laboral dentro de la organización e incluso conocer la estructura, lineamientos y normativas de la organización.

c) NECESIDADES DE AMOR Y PERTENENCIA

“Maslow incluyó bajo la categoría de amor y de pertenecer una variedad de necesidades orientadas socialmente, como el deseo de una relación íntima con otra persona, ser aceptado como miembro de un grupo organizado, necesidad de

¹⁴ Dicaprio, op. cit., Pág. 365

un ambiente familiar como la familia, vivir en un vecindario familiar y participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros”¹⁵

Toda empresa está compuesta por varias personas, cada colaborador debe relacionarse con otros compañeros al ejecutar su puesto de trabajo. Al hablar de las necesidades de amor y pertenencia se puede mencionar que para los colaboradores podría ser importante sentirse útiles y tener buenas relaciones interpersonales con las personas que le rodean. El poseer estas habilidades para relacionarse con las personas podrían ser necesarias para obtener un ascenso laboral por lo que si un colaborador no las ha desarrollado puede esforzarse por cubrir esta brecha.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO

“Las necesidades de reconocimiento pueden subdividirse en dos clases: 1) las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, la estimación propia y la autoevaluación; y 2) las que se refieren al respeto de otros: reputación, condición, éxito social, fama, gloria y otras parecidas.”¹⁶

Dentro de una empresa los colaboradores podrían satisfacer estas necesidades a través de los reconocimientos monetarios, entrega de premios o incentivos laborales por alcance de metas, reconocimientos, etc. Al participar en un proceso de planificación de carrera cada colaborador puede obtener un ascenso laboral que representaría satisfacer esta necesidad de reconocimiento pues cambiaría su rol social, ya que su nivel jerárquico sería superior, además, que esto representaría un éxito social ante sus compañeros de trabajo.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Para Dicaprio *“las necesidades de autorrealización son las más difíciles de describir porque son tan únicas y varían de un individuo a otro. En general, la*

¹⁵ IDEM, Pág. 365-366

¹⁶ Dicaprio, op. cit., Pág. 366

autorrealización significa satisfacer nuestra naturaleza individual en todos los aspectos, se lo que sea.

[...] Un aspecto esencial de la autorrealización es la libertad, libertad de restricciones culturales impuestas así mismos. Las personas que se autorrealizan desean ser, y deben ser libres. Generalmente, las personas que se autorrealizan no son revolucionarias, radicales, anarquistas ni contra su cultura; no adoptan ningún movimiento extremo, ni se sobreidentifican con su cultura. Ejecutan sus requerimientos culturales debido a su sentido del deber, pero cuando tal práctica interfiere seriamente con su autorrealización, fácil y libremente reaccionan contra ellas.¹⁷

Dicaprio plantea la autorrealización como la necesidad más importante, dentro de las organizaciones podría ser importante reconocer a cada colaborador su trayectoria laboral, brindarle una digna jubilación a través de un retiro satisfactorio en donde pueda contemplar todas sus metas alcanzadas y el apoyo que recibió por parte de la empresa durante este proceso. Además de este reconocimiento, los colaboradores podrían sentirse realizados en su ambiente laboral en cuanto puedan seguir desarrollándose personal y profesionalmente, la satisfacción laboral y el agrado por ejecutar las atribuciones de su puesto de trabajo puede promover la auto-realización de éstos. Con este estado de auto-realización cada colaborador podría elevar su productividad según la escala de indicadores de resultados y éste podría seguir creciendo dentro de la empresa, obteniendo ascensos laborales a través de un plan de carrera.

Uno de los puntos a tomar en cuenta, es que el colaborador debe estar enterado de su proceso de plan de carrera, esto para no crear un ambiente de estrés y especulaciones sobre lo que realmente se está trabajando. Al mantener al colaborador al tanto del proceso, se crea una comunicación activa y de cierta manera se obliga al colaborador a participar y dar ideas para poder implementar el plan.

¹⁷ Dicaprio, op. cit., Pág. 367

Al dar inicio a la implementación del plan de carrera en la organización, se deben tomar en cuenta cuáles son los objetivos profesionales del colaborador ya que cada persona tiene aspiraciones personales y sus motivaciones pueden variar de un colaborador a otro, al conocer al colaborador como ser individual se podrá establecer cuál es el primer paso que se debe dar para iniciar su formación profesional e iniciar una ruta de crecimiento teniendo claro adónde se quiere llegar, es decir, identificar cuáles son las metas personales del colaborador. Al tomar en cuenta estos aspectos el colaborador podrá estar al tanto de la gestión que se está realizando y que éste tenga conocimiento de cómo, cuándo, y porque se efectuará el plan.

1.3.7 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN DE CARRERA Y ASCENSO LABORAL

Según Pérez *“existen múltiples beneficios para las empresas que deciden poner en práctica los planes de carrera y desarrollo para su equipo de trabajo, entre otros te presentamos los siguientes:*

1. Permite alinear las estrategias de la organización con el personal al prepararlos de mejor manera para los puestos que se tienen previstos que serán creados por la empresa.

2. Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos contando con talento humano dentro de la misma empresa identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.

3. Disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.

4. Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo evitando con esto que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización.

5. Aumenta el compromiso y productividad de tus colaboradores al brindarles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Esto genera un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la empresa hacia su conocimiento y esfuerzo.

6. Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados.”¹⁸

Toda empresa tiene objetivos estratégicos orientados a la obtención de resultados y el retorno de inversión, al involucrar a los colaboradores con estos objetivos enfocándose en el desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados al puesto de trabajo, al departamento al que pertenecen y a la organización en general los resultados pueden ser beneficiosos tanto para los colaboradores como para la empresa.

El ascenso laboral, fruto de la planificación de carrera, podría permitir el ahorro en costos de reclutamiento y selección ya que al tomar en cuenta a los colaboradores que ya se encuentran laborando dentro de la organización puede evitarse la inversión en fuentes de reclutamiento y la convocatoria puede ser más económica. Además, los colaboradores ya conocen el giro del negocio de la empresa a la que pertenecen y al obtener un ascenso laboral pueden generar mayor lealtad a la empresa debido a la oportunidad que se les brinda por desarrollarse profesionalmente. Al generar esta lealtad por parte de sus colaboradores, la empresa de materiales de construcción podrá disminuir la rotación de personal y así retener el talento humano dentro de la organización.

Al mismo tiempo, si los colaboradores de la empresa perciben oportunidades de desarrollo al pertenecer a un plan de carrera y tener la oportunidad de obtener un ascenso laboral pueden sentirse motivados por ejecutar sus atribuciones con

¹⁸ Pérez, Oscar. Seis beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa. <http://blog.peoplenext.com.mx>. Pág. 1

excelencia y enfocados a la mejora continua, esto representaría mayor productividad y podría aumentar, también, las ganancias de la organización.

Por último, la imagen social de la empresa puede verse beneficiada al gestionar el desarrollo de sus colaboradores ya que éstos, al hacer comentarios sobre el apoyo que la organización en su desarrollo profesional con personas ajenas a la empresa podría promover el deseo de pertenecer a la organización por ser un lugar recomendable para trabajar.

1.3.8 ROL DE RECURSOS HUMANOS EN LA PLANEACIÓN DE CARRERA

Werhter alude que “cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

El grado de participación que muestran los gerentes de personal en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años, gracias a las ventajas que permite lograr. Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas cuentan:

- *Desarrollo de los empleados con potencial*
- *Disminución de la tasa de rotación de personal*
- *Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas*

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.”¹⁹

¹⁹ Werhter, William B.; Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1991. Pág. 172.

Werhter insiste en que los departamentos de recursos humanos contemporáneos se inclinan cada vez más a implementar o a darle continuidad a los programas de planeación de carrera, sin embargo un proyecto como éstos no dependen únicamente del departamento de recursos humanos, es necesario involucrar a toda la operación del departamento que se desea gestionar. Este autor indica que el grado de participación de los gerentes o de los jefes inmediatos ha aumentado, sin embargo a nivel operativo se complica la participación de éstos, normalmente este tipo de departamentos, como el de ventas por ejemplo, los jefes inmediatos se enfocan a resultados para la productividad de la empresa y prefieren que sus colaboradores se encuentren “produciendo” y no en una capacitación o un plan de desarrollo ya que lo consideran como “tiempo perdido”. Es usual que los jefes directos de un departamento operativo consideren que este tipo de actividades representen una pérdida de tiempo ya que los resultados no se perciben de forma inmediata.

El departamento de recursos humanos es el responsable de la asesoría para la gestión del talento humano y los jefes de departamento son quienes realmente tienen a su cargo de forma directa a los colaboradores. Cuando éstos no son involucrados en programas de desarrollo y, en cambio, se les exige cada vez más resultados satisfactorios de acuerdo a la ejecución de sus atribuciones es posible que aquellos con mayor capacidad decidan desvincularse de la empresa en busca de mejores oportunidades, evitando así las ventajas que Werhter describe; no sería posible desarrollar a los colaboradores con potencial ya que éstos podrían decidir desvincularse de la empresa esto implicaría un aumento en el índice de rotación de personal y la cobertura de las plazas vacantes sería forzada a realizarse a través de un reclutamiento externo aumentando el costo por persona contratada.

1.3.9 CAPACITACIÓN

Chiavenato explica que *“algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su*

trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

[...] Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirían ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.”²⁰

[...] Por medio de la capacitación y del desarrollo los colaboradores asimilan información, aprenden habilidades, desarrollan actitudes y comportamientos diferentes y elaboran conceptos abstractos. La capacitación resulta ser una parte de la planificación de carrera ya que la mayor parte de los programas de capacitación se concentran en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos así como el desarrollo de habilidades necesarias para ejecutar su puesto de trabajo.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009. Pág. 371

De acuerdo con Chiavenato, la capacitación así como el desarrollo de los colaboradores son procesos de aprendizaje en donde les son transmitidos conocimientos y se desarrollan habilidades para una mejor ejecución de las atribuciones de los colaboradores. Sin embargo, el desarrollo de las personas se relaciona más a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos de formación y de la mejora de las capacidades con una orientación hacia el futuro. Se puede decir entonces que el desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del colaborador y se orienta hacia carrera futura, el ascenso laboral y no se fija solo en el puesto actual.

Toda persona que sea contratada para alguna empresa puede poseer las cualidades y competencias necesarias para ejecutar su puesto de trabajo, sin embargo, es necesario que sea capacitada para poder orientar sus esfuerzos y así alcanzar los objetivos y resultados que se esperan de ella, es por ello que la capacitación puede ser un proceso importante dentro de toda organización. Así como se debe capacitar a todo colaborador que se incorpora a la empresa, aquellos que participan en una planificación de carrera deben ser constantemente capacitados y retroalimentados sobre las brechas de desarrollo que deben cubrir, así como las habilidades que deben fortalecer.

En cuanto la planificación de carrera le permita a los colaboradores obtener un ascenso laboral éstos deben ser continuamente capacitados para asegurar un óptimo desempeño y esta gestión pueda ser beneficiosa para ambas partes ya que la empresa obtendría los resultados que espera del colaborador y éste se estaría desarrollando profesionalmente. Por lo tanto a través del desarrollo de las personas dentro de la empresa la empresa puede invertir positivamente en sus colaboradores para generar mayor productividad.

Así mismo, es importante mencionar que aunque Chiavenato describe el desarrollo de las personas y la capacitación como conceptos diferentes éstos no son excluyentes uno de otro, sino más bien pueden complementarse para permitirle a los colaboradores explotar todas las aptitudes y cualidades que los hacen potencialmente profesionales competentes.

1.3.10 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE CARRERAS LABORALES

Para Chiavenato “Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

1. **Los centros de evaluación** que en desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros de evaluación –los assesment centers estadounidenses- proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.

2. **Las pruebas psicológicas**, las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.

3. **La evaluación del desempeño**, otra fuente de información valiosa para el desarrollo de carrera.

4. **Las proyecciones de las promociones**, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.

5. **La planificación de la sucesión** que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan.”²¹

Según Chiavenato, la primera herramienta para el desarrollo de carreras son los centros de evaluación o assesment center, mismos que este autor les ha denominado “técnicas de simulación” definiéndolas como “aquellas que tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el

²¹ Chiavenato, op. cit., Pág. 419-420

drama, un acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. [...] son, básicamente, técnicas de dinámica de grupo."²² Esta técnica puede ser funcional para determinar si el candidato es el idóneo al puesto ya que podría brindar la oportunidad de conocer cómo se comportaría el colaborador en situaciones semejantes, sin embargo, las respuestas conductuales de los candidatos podrían variar entre la simulación y una situación real, por lo que los resultados de esta actividad no deberían ser definitorios para decidir si un colaborador es la persona que se requiere para ocupar el puesto vacante.

La segunda herramienta que menciona Chiavenato son las pruebas psicológicas a las que denomina como "pruebas psicométricas" definiéndolas como un *"conjunto de pruebas que se aplica para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc."*²³. Éstas pueden brindar resultados cuantitativos que podrían permitir realizar comparaciones entre cada colaborador interesado en aplicar a la plaza vacante, sin embargo, se debe tomar en cuenta que los estudios para crear estas pruebas fueron realizados en otros países cuyo desarrollo, situación socioeconómica y evolución cultural es diferente al de Guatemala, esto podría brindar un margen de error al momento de cuantificar resultados e interpretarlos.

La siguiente herramienta de la que Chiavenato hace mención es la evaluación del desempeño, definiéndola como *"una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo"*²⁴. Se puede decir que utilizar esta herramienta podría ser una gran ventaja en comparación con un reclutamiento externo para ocupar la plaza vacante, ya que se podrían tomar en cuenta las conductas y el rendimiento laboral actual del colaborador para evaluar la ejecución actual de las atribuciones de los colaboradores, sin embargo, tomando en cuenta que éstos serían

²² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2000. Pág. 267

²³ Chiavenato, IDEM, Pág. 261

²⁴ Chiavenato, op. cit., Pág. 245.

evaluados para optar a un ascenso laboral y que el nuevo puesto de trabajo exigiría competencias más desarrolladas y mayores responsabilidades se deben tomar en cuenta otras herramientas que permitan determinar si el colaborador tiene las aptitudes y destrezas necesarias para cumplir con los objetivos que demanda la nueva posición.

La cuarta herramienta habla de las proyecciones de las promociones que, según el autor, se basan en juicios realizados por los administradores del personal o los jefes inmediatos de los colaboradores. Para garantizar que este “juicio” sea objetivo el departamento de recursos humanos debe brindarles una pauta o guía de desarrollo para definir si los colaboradores son aptos para aplicar a un ascenso laboral.

Por último, la planificación de la sucesión es la última herramienta que menciona Chiavenato para preparar a los colaboradores al desarrollarlos y así poder ocupar puestos más complejos. Para que éstos puedan formar parte de la planificación de carrera y obtener un ascenso laboral la empresa podría invertir en la orientación al personal ya que *“además de estas herramientas, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:*

*1. **Asesoría individual de carreras** que ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador. [...] La ventaja es que el gerente de línea está cerca del colaborador y puede evaluar mejor sus fuerzas y debilidades, así como tener una mejor visión de su futuro profesional.*

*2. **Los servicios de información para los colaboradores** sirven para ofrecerles información respecto a las oportunidades internas. Este enfoque permite presentar la gran diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la organización y que le pueden servir a las personas. Los más comunes son:*

3. Sistemas de información sobre oportunidades de vacantes, en cuyo caso la organización anuncia la oferta de puestos abiertos, busca el reclutamiento interno y refuerza la noción de que la organización promueve gente de su interior.

4. Los inventarios de habilidades, o banco de talentos, son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para hacer mapas de los talentos disponibles en el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.

5. Los mapas de las carreras son una especie de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización, las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.

6. El centro de recursos para la carrera es una colección de materiales para desarrollar la carrera, como biblioteca, casos, CD_ROM, DVD, cintas y software.”²⁵

Así como es necesario determinar las herramientas para seleccionar a los colaboradores para un ascenso laboral la empresa puede brindar alternativas que faciliten a los colaboradores poder desarrollarse dentro de la organización. Chiavenato habla de la asesoría individual de carreras en donde los colaboradores podrían definir hacia dónde desean orientar su ruta de desarrollo dentro de la empresa. Esto podría brindarle a los colaboradores la oportunidad de conocerse a sí mismos así como las exigencias del puesto de trabajo al que aspiran a ser ascendidos. Esta orientación requiere, según el autor, que el jefe inmediato esté involucrado ya que es él quien tiene contacto directo con el colaborador y conoce sus cualidades así como las áreas en las que podría mejorar.

Brindar servicios de información a los colaboradores podría representar la comunicación organizacional que promueva la participación de todos los colaboradores que se encuentren interesados en la gestión de planificación de

²⁵ Chiavenato, op. cit., Pág. 245.

carrera para obtener un ascenso laboral. Los sistemas de información pueden permitir que éstos permanezcan enterados de cuáles son las plazas vacantes y los requisitos para poder optar a ellas, mientras que el banco de talentos permitiría a los gestores de recursos humanos tener una base de datos para convocar candidatos internos de acuerdo a los perfiles de cada puesto disponible.

Es importante destacar que los colaboradores pueden generar un mayor interés a involucrarse en la planificación de carrera si conocen las rutas de ascenso laboral a las que pueden aplicar de acuerdo a su puesto de trabajo, por ello se les puede presentar los mapas de carreras que menciona Chiavenato. Sin embargo, todos estos esfuerzos podrían no ser efectivos si a los colaboradores no se les brinda herramientas que les permita desarrollarse y formarse para poder cubrir las brechas de desarrollo y así optar a un ascenso laboral. Es a través del centro de recursos, que menciona el autor, que los colaboradores pueden hacer uso de estos materiales para autoformarse y prepararse para aplicar a una posición más compleja o que represente una promoción laboral.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 ENFOQUE Y MODELO DE INVESTIGACIÓN

Por las características de la investigación presentada no se realizó hipótesis ya que no se pretende establecer relación entre variables de dependencia. El modelo de la investigación fue cualitativo y se realizó un análisis según las siguientes categorías: planificación de carrera y ascenso laboral, lo que permitió establecer una planificación de carrera para la empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.

2.2 TÉCNICAS

2.2.1 TÉCNICAS DE MUESTREO

La investigación se realizó con una muestra intencional, o de juicio, de veinte colaboradores del área comercial de una empresa de materiales de construcción con edades comprendidas entre dieciocho y treinta y cinco años de edad, de ambos sexos.

2.2.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.2.2.1 GRUPO FOCAL

Se realizó un grupo focal con el coordinador de recursos humanos, el gerente operativo y los líderes operativos del departamento comercial con el objetivo de conocer las ventajas que puede tener la elaboración de un plan de capacitación y sucesión laboral, así como las vías utilizadas por la organización para ascender a los colaboradores y, al mismo tiempo, podrá brindar una perspectiva de la dinámica de desarrollo laboral que tiene este departamento para los colaboradores. Se realizó al iniciar la investigación en el departamento comercial de la organización de la empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala y duró una hora con treinta minutos.

2.2.2.2 ENTREVISTA

Se realizó una entrevista estructurada a cada colaborador para conocer qué vías han sido utilizadas por la organización para la capacitación y el ascenso laboral. Se aplicó en el departamento comercial de la empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12 de la ciudad capital y duró entre quince y veinte minutos por persona.

La prueba piloto de esta entrevista fue validada por los siguientes profesionales del área de recursos humanos: Lic. en psicología Otoniel Montenegro, Licda. Eyllin Villatoro y la Licda. en administración de empresas Yesenia Velásquez.

2.2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para analizar la información recibida en el grupo focal y la entrevista se usó una tabla de contenido, esta permitió la sistematización de la información para luego identificar categorías de análisis psicológicas que contribuyeran a la comprensión de los elementos esenciales del grupo focal y la entrevista. En síntesis las técnicas que permitieron el análisis de los datos fueron: la categorización, la transcripción, el análisis de contenido, análisis del discurso y la triangulación de técnicas. Por último se ofrece un análisis general que permite deducir una síntesis de los elementos encontrados en todo el estudio.

2.3 INSTRUMENTOS

2.3.1 GUÍA DE GRUPO FOCAL

Se realizó un grupo focal con el objetivo de conocer las ventajas que puede tener la elaboración de un plan de planificación de carrera y sucesión laboral, así como las vías utilizadas por la organización para ascender a los colaboradores y, al mismo tiempo, podrá brindar una perspectiva de la dinámica de desarrollo laboral que tiene este departamento para los colaboradores. Éste, estaba estructurado de acuerdo a los siguientes ejes temáticos: importancia de la capacitación y el ascenso laboral, proceso de capacitación y ascenso laboral,

beneficios de la planificación de carrera y ascenso laboral, necesidades de capacitación y las ventajas y limitantes de un plan de capacitación y ascenso laboral en la empresa.

2.3.2 PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Se realizó una entrevista estructurada a cada colaborador para conocer qué vías han sido utilizadas por la organización para la capacitación y el ascenso laboral. Está estructurada por doce preguntas, tres preguntas cerradas y ocho preguntas abiertas de acuerdo a los siguientes ejes temáticos: oportunidades de desarrollo y capacitación, beneficios y limitantes de la capacitación y desarrollo profesional y desarrollo de carrera profesional dentro de la empresa.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS	UNIDAD DE ANÁLISIS	TÉCNICA
Establecer cuáles son las áreas que presentan necesidad de ser fortalecidas en los colaboradores para determinar el proceso de capacitación para la adquisición de un ascenso laboral.	Capacitación Ascenso laboral	Entrevista Grupo focal
Determinar las vías utilizadas por la organización para ascender a los colaboradores a través del plan de carrera.	Ascenso laboral Plan de carrera	Grupo focal Entrevista
Elaborar un plan de capacitación efectivo y oportuno según las estrategias pertinentes.	Estrategias de Capacitación	Grupo Focal
Identificar las ventajas que puede tener la elaboración de un plan de capacitación para el ascenso laboral.	Capacitación Ascenso laboral	Entrevista Grupo Focal

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA MUESTRA

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR

El presente estudio se realizó en una empresa nacional de materiales de construcción, especializándose en tejas, impermeabilizantes y tabicaciones. El inmueble cuenta con dos niveles y la bodega central, las paredes del primer nivel y la bodega central están hechas de block mientras que las del segundo nivel son de fibra cemento. La empresa tiene más de cuarenta y siete años de estar en el negocio y viene por descendencia, es familiar. Está ubicada en la zona 12 en la Ciudad de Guatemala, Guatemala. Su estructura organizacional es la siguiente: ventas, bodega y departamento administrativo con cargos específicos como recursos humanos, contabilidad y el área técnica. La gerencia general administra la empresa a nivel global.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La presente investigación se realizó con la totalidad de 20 vendedores de género masculino de la empresa de materiales de construcción, con un rango de edad de 22 a 60 años de edad y con escolaridad de diversificado. Se percibe un nivel socio económico medio bajo, predomina la etnia maya y mestiza.

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN OBTENIDO A TRAVÉS DE GRUPO FOCAL CON EQUIPO DIRECTIVO Y ENTREVISTAS CON COLABORADORES DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Tabla No. 1

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	
Grupo focal con equipo directivo	Entrevista con colaboradores
Relaciones interpersonales	Estrategias de ventas
Estrategias de ventas	Servicio al cliente
Servicio al cliente	Trabajo en equipo
Valores	Desarrollo personal
Autoestima	Desarrollo profesional
Empatía	Aptitudes
Mercadeo	Roles
Disminución de estrés	Relaciones interpersonales
Competencias	Motivación
Aptitudes	

A través de las técnicas de la entrevista con los colaboradores y el grupo focal con el gerente general, los líderes operativos y la encargada de recursos humanos se estableció cuáles son las áreas que presentan necesidad de ser fortalecidas en los colaboradores para determinar el proceso de capacitación.

La tabla número uno refleja que el equipo directivo argumenta que los colaboradores deben ser capacitados en: relaciones interpersonales, estrategias de ventas, servicio al cliente, valores, autoestima, empatía, mercadeo, disminución de estrés, competencias y aptitudes. Al mismo tiempo, los resultados obtenidos a través de las entrevistas a los colaboradores evidencian que éstos consideran que necesitan ser capacitados en estrategias de ventas, servicio al cliente, trabajo en equipo, desarrollo personal, desarrollo profesional, aptitudes, roles, relaciones interpersonales y motivación.

RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL CON GERENTE GENERAL, ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS Y LÍDERES OPERATIVOS DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Tabla No. 2

Pregunta	Cod.	Respuesta	Categorización I	Categorización II
1- Para usted ¿Cuál es la importancia de la capacitación dentro de la empresa?	RH	<i>“Como departamento conocemos la importancia de la capacitación para los colaboradores ya que esta crea un ambiente de seguridad, efectividad en el trabajo y reducen los índices de rotación”</i>	Estabilidad laboral	Retención del talento humano
	JV	<i>“Para empezar las personas estarían más motivadas, tendrían más oportunidades de crecer en la empresa si se promueven a otro puesto, podemos conseguir a un mejor funcionamiento de toda la empresa”.</i>	Desarrollo profesional	Productividad
	LO1		Alcance de objetivos organizacionales	
	LO2	<i>“La capacitación es lo que crea armonía en el trabajo y da estabilidad a los colaboradores.”</i> <i>“Yo creo que es importante darles a los muchachos más conocimientos para que hagan mejor su trabajo.”</i>	Rendimiento laboral	
2- Para usted ¿Cuál es la importancia de que los colaboradores asciendan dentro de la empresa?	RH	<i>“Uno de los objetivos que deberíamos tener como departamento es, darle estabilidad al colaborador por medio de promociones laborales. Con esto damos promoción al reclutamiento interno y disminuimos los costos de contratación externa y mejoramos el rendimiento laboral de los colaboradores “</i>	Ascenso laboral Estabilidad laboral	Planificación de carrera Autoestima
	JV	<i>“Aparte de que van a estar más contentos tendríamos menos renuncias, lo más importante es que se premiaría el buen rendimiento”.</i>	Motivación laboral	
	LO1		Reducción de costos	
	LO2	<i>“Para mí es importante que todo el grupo conozca todos los temas que se trabajan en el área operativa y esto es posible si se ascienden a los colaboradores. Esto mejora el servicio al cliente.”</i> <i>“Es importante que los muchachos sepan que dentro de la organización tienen oportunidad de ascender a otros puestos de</i>	Retención del talento humano Reducción de rotación de personal	

		<i>trabajo y que no necesitan buscar otras alternativas laborales”</i>	Aptitudes experiencias concretas	y	
3- ¿De qué forma se ha desarrollado o se ha capacitado a los colaboradores dentro de la empresa?	RH JV LO1 LO2	<p><i>“Las capacitaciones que se dan dentro de la empresa son proporcionadas por nuestro proveedores. Esto debido a la falta de tiempo ya que la mayoría de los colaboradores tiene funciones específicas que no pueden ser descuidadas.”</i></p> <p><i>“Todas las capacitaciones que se imparten son solo para que los vendedores conozcan el producto que vendemos y es solo cuando cambian las características de algún producto o cuando alguien acaba de ingresar a la empresa, la ventaja es que nuestros proveedores son los que capacitan”.</i></p> <p><i>“Los proveedores dan los cursos.”</i></p> <p><i>“Como ya lo mencionaron mis compañeros, son los proveedores quienes dan las capacitaciones.”</i></p>	Entrenamiento técnico	Ausencia de administración del tiempo	Ausencia de plan de capacitación
4- ¿Cuáles son las capacitaciones que se han impartido a los colaboradores del área comercial?	RH JV LO1 LO2	<p><i>“Las capacitaciones impartidas son específicas de los productos que se manejan en la empresa, como impermeabilizantes, tabicaciones, Plycem, entre otros.”</i></p> <p><i>“Se les capacita en impermeabilizantes, tabicaciones, láminas de PVC y Plycem y cualquier otro producto nuevo que podamos adquirir”.</i></p> <p><i>“Plycem, láminas de fibrocemento, tabicaciones, impermeabilizantes, vigas metálicas, láminas metálicas, láminas de policarbonato, otros.”</i></p> <p><i>“Especialmente el Plycem, tabicaciones.”</i></p>	Entrenamiento técnico		Ausencia de capacitación
5- ¿De qué forma podría ascender un colaborador dentro de la empresa?	RH	<i>“El ascenso no tiene una estructura definida, por lo general recibimos la recomendación por parte de comercialización, vemos los informes de ventas del último trimestre y de esa forma asciende.”</i>	Ausencia de plan de carrera	Ascenso por productividad	Ausencia de plan de carrera

	JV	<i>“Normalmente crece quien más vende, si son buenos vendedores tienen más posibilidad de ascender”.</i>	Ausencia de evaluación de competencias por	
	LO1	<i>“Yo recomiendo a los que más ventas generan”</i>		
	LO2	<i>“Igual que mi compañero recomiendo al mejor vendedor”</i>		
6- ¿Qué beneficios considera que puede obtener la empresa al ejecutar un plan de capacitación y de sucesión de carrera laboral?	RH	<i>“Como departamento tendríamos una mejor visión de hacia dónde pueden aspirar los colaboradores, tendríamos un proceso de ascenso bien definido y una mejor apreciación de las habilidades de cada uno.”</i>	Ascenso laboral Plan de carrera	Plan de carrera
	LO1	<i>“Ya no nos enfocaríamos en la persona que más vende, sino también en el que mejor se adapte al puesto de trabajo.”</i>	Captación de competencias laborales	
	LO2	<i>“Podríamos tener evaluaciones y ver si la persona que tenemos en mente, es el indicado para el puesto.”</i>	Adaptación laboral	
	JV	<i>“Esperaría que las ventas incrementaran, entiendo que es importante capacitar pero es tiempo que les quitamos a los vendedores para poder vender. Si con esto mejoran su alcance de venta, un beneficio sería que ganarían más comisiones”.</i>	Evaluación por competencias Detección del talento humano Productividad	Ausencia de apoyo del jefe inmediato
7- ¿Qué beneficios considera que pueden obtener los jefes inmediatos al ejecutar un plan de capacitación y de sucesión de carrera laboral?	RH	<i>“Tendrían formatos estandarizados que les permitiría tener una visión amplia sobre las capacidades, competencias y aptitudes de los colaboradores. Esto tendría como resultados que ellos puedan tener a los mejores colaboradores en los puestos abiertos según sus competencias, tendrían menos rotación de personal y disminuirían los índices de estrés por estar en un puesto para el que no se sienten aptos. “</i>	Conocimiento de competencias laborales Captación del talento humano	Plan de carrera Retención del talento humano
	JV	<i>“(Los jefes) No tendrían que presionar tanto para llegar a la meta de ventas y se podrían dedicar a generar estrategias diferentes para beneficio de la empresa”</i>	Disminución de rotación de personal Disminución de	

	LO1	<i>“Sabríamos exactamente cómo evaluar a un colaborador para el puesto que tenemos pensado.”</i>	estrés	
	LO2	<i>“Podríamos evaluar si los muchachos tienen lo que se necesita para el trabajo.”</i>	Autogestión	
			Alcance de objetivos organizacionales	
			Proceso de selección	
			Captación de competencias laborales	
8- ¿Qué requisitos considera necesarios para que un colaborador pueda ascender dentro de la empresa?	RH	<i>“Revisión de las evaluaciones de desempeño, pruebas psicométricas aprobadas, competencias acertadas para el puesto de trabajo, periodo de prueba dentro del nuevo puesto.”</i>	Evaluación del desempeño	Productividad
	JV	<i>“Principalmente que lleguen o superen su meta de ventas mensual, normalmente los jefes ven potencial en su gente de acuerdo a su criterio [...] si es de crear requisitos deberíamos asegurarnos de alguna forma que sean buenos para el nuevo puesto”</i>	Competencias laborales	Competencias laborales
	LO1	<i>“Que sepa vender y que conozca los requisitos del puesto.”</i>		
	LO2	<i>“Que venda bien.”</i>		
9- ¿Cuáles son las áreas que considera que deben ser fortalecidas en los colaboradores para que éstos puedan desarrollarse profesionalmente?	RH	<i>“Servicio al cliente, relaciones interpersonales, estrategias de ventas, paquetes de office, desarrollo personal, valores entre otros”</i>	Relaciones interpersonales	Desarrollo profesional y personal
	JV	<i>“Relaciones humanas, autoestima, empatía y valores”</i>	Capacitación en ventas	
	LO1	<i>“Servicio al cliente, autoestima.”</i>	Desarrollo profesional	
	LO2	<i>“Servicio al cliente.”</i>		
10- ¿En qué área considera que deben ser capacitados los	RH	<i>“Habilidades específicas para el puesto de trabajo, estrategias de ventas, marketing, servicio al cliente interno.”</i>	Necesidades del puesto	Necesidades de capacitación
	JV	<i>“Depende a qué puesto sean ascendidos, en general estrategias</i>	Estrategias de	

colaboradores al momento de ser ascendidos dentro de la organización?	LO1	<i>de ventas”</i> <i>“Comprensión de las ventas más desarrolladas para la venta al por mayor”</i>	ventas.	
	LO2	<i>“Ventas”</i>		
11- ¿Cuáles considera que son las mayores limitaciones que provoquen que los colaboradores no sean capacitados?	RH	<i>“Principalmente el tiempo ya que cada uno cumple funciones específicas y el no estar presente en el puesto de trabajo genera pérdidas en el día. Adicional a eso no contamos con un presupuesto fijo para el pago de capacitaciones externas y no contamos con un departamento de capacitación como tal.”</i>	Desconocimiento de rol de recursos humanos	Ausencia de plan de capacitación
	JV	<i>“No tenemos presupuesto para capacitaciones, realmente nos es difícil hacer que los vendedores estén juntos aquí en la empresa porque los necesitamos en la calle vendiendo, capacitarlos significa reducir la venta de ese día”</i>	Ausencia de presupuesto	
	LO1	<i>“El tiempo de cada uno, no podemos dejar un área descubierta.”</i>	Ausencia de administración del tiempo	
	LO2	<i>“No hay dinero para capacitar y no tenemos tiempo.”</i>		
12- ¿Cuáles son las ventajas con las que la empresa cuenta para ejecutar un plan de capacitación y ascenso laboral?	RH	<i>“Tenemos un departamento de Recursos Humanos comprometido con el cambio, y tenemos espacio en las instalaciones para llevar a cabo capacitaciones.”</i>	Espacio físico para impartir capacitación	Recursos organizacionales
	JV	<i>“Tenemos un espacio físico aquí o en la bodega y contamos con una persona en recursos humanos que puede encargarse de eso”</i>	Rol de recursos humanos	Actitud positiva
	LO1	<i>“Hay espacio para hacer capacitaciones y tenemos a la licenciada de recursos humanos.”</i>		
	LO2	<i>“Está la sala de conferencias y la bodega para hacer capacitaciones y de ser necesario podríamos cubrir a los muchachos.”</i>	Actitud positiva	

*Codificación por puesto de trabajo según respuestas obtenidas.

A través de la técnica del grupo focal con el gerente general, los líderes operativos y la encargada de recursos humanos se pudo identificar que los participantes reconocen la importancia de la capacitación sobre el alcance de objetivos organizacionales, la productividad y la retención del talento humano en la empresa de materiales de construcción. Sin embargo, aunque existe una toma de conciencia en el personal administrativo en relación a la importancia de la capacitación, en la organización no existe este proceso como tal debido a que el único tipo de capacitación que se imparte es el entrenamiento técnico sobre los productos que se comercializan en la empresa, esto es realizado por los proveedores de la institución.

Tomando en cuenta que la capacitación es el proceso educativo aplicado de forma sistemática y organizada, a través del cual los colaboradores adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función a los objetivos organizacionales y que sus principales funciones son: *“preparar a las personas para la realización inmediata de diversas atribuciones de su puesto de trabajo, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y el cambio de actitudes”*²⁶; los resultados de la presente investigación evidencian que estos mismos profesionales que formaron parte del estudio, indican que dentro de la empresa no existe un plan de capacitación propio que incluya todos los elementos significativos e importantes que este proceso requiere. Tomando en cuenta lo anterior, la ausencia de administración del tiempo, el desconocimiento del rol de recursos humanos en el proceso de capacitación, la ausencia de presupuesto y el que los proveedores instruyan a los colaboradores sobre las características de los productos evidencian la importancia de la elaboración de un plan de capacitación oportuno para la empresa.

A través de la técnica del grupo focal se pudo identificar que los líderes de las diferentes áreas de la organización que formó parte del presente estudio reconocen la necesidad de desarrollar profesional y personalmente de manera

²⁶ Chiavenato, op. cit., Pág. 324.

continúa a los colaboradores para fortalecer las habilidades y competencias laborales, lo cual les permitiría captar y evaluar el talento humano para desarrollar una planificación de carrera y ascenso laboral dentro de la empresa de materiales de construcción, tomando en consideración las necesidades de capacitación del departamento de ventas.

Entendiendo la planificación de carrera como un *“proyecto de formación individual con los colaboradores para identificar los posibles cursos de su desarrollo dentro de la empresa, cuyo diseño requiere la definición de puestos, identificación de líneas de sucesión laboral por puesto de trabajo, evaluación de competencias laborales y el diseño de programas de capacitación”*²⁷, el presente estudio refleja que la empresa de materiales de construcción carece de estas herramientas dentro de su dinámica organizacional, esto podría implicar en la funcionalidad de la organización y en el alcance de objetivos organizacionales así como en la satisfacción laboral de los colaboradores debido a que en la actualidad la empresa ha ascendido a las personas tomando en cuenta la productividad como única variable a considerar para un ascenso laboral, sin evaluar las competencias que el colaborador requiere para realizar tareas más especializadas, evidenciando así la ausencia de un plan de carrera y sucesión laboral organizacional.

La planificación organizacional anual debe ser un proceso no evadible que permite la existencia y funcionamiento exitoso de las empresas a través de la identificación y el establecimiento de: metas, objetivos, estrategias, presupuesto y planes de acción, la presente investigación evidenció que la empresa de materiales de construcción no ha considerado un plan de capacitación y carrera dentro de su planificación anual, debido a la ausencia de presupuesto y a la administración del tiempo efectivo para ejecutar programas de desarrollo profesional para los colaboradores. En la medida que los directivos de la empresa le brinden la importancia que estos procesos ameritan en la organización y consideren agregarlos dentro de su planificación anual el departamento de recursos humanos, con el apoyo de los líderes

²⁷ Chiavenato, op. cit., Pág. 231.

operativos y el gerente general, podría desarrollar un plan de carrera y sucesión laboral, de acuerdo a la estrategia del negocio.

La tabla número uno evidencia que el gerente general, recursos humanos y los líderes de las diferentes áreas de la organización que formaron parte del presente estudio consideran que el principal beneficio de un plan de capacitación y sucesión laboral será el desarrollo de una planificación de carrera y la retención del talento humano, sin embargo, se evidenció también falta de apoyo hacia la formación profesional de los colaboradores al considerar el tiempo invertido en capacitación como una pérdida de ingresos para la empresa debido a una posible disminución en la venta de productos del día en que se ejecute un programa formación profesional. Aunque existe la representación mental de que los ingresos económicos por comercialización del día que los colaboradores asisten a una capacitación o cualquier otra actividad que sume a su desarrollo integral puedan no ser los habituales o afecten económicamente a la organización, estas actividades deben considerarse como una inversión de tiempo ya que la formación profesional podrá aportar en el incremento de la productividad en un corto o mediano plazo.

Aunque existen los recursos organizacionales para poder implementar capacitaciones oportunas y establecer planes de planificación de carrera es necesaria una comunicación e integración entre los diferentes líderes de la organización que les permita llegar a un consenso de los beneficios que esto podría traer dentro de la dinámica organizacional y de la motivación que puede generar en los colaboradores. En tanto que éstos estén más capacitados y con más competencias funcionales y desarrolladas estos generarán mayores ingresos para la empresa de materiales de construcción debido a que obtendrían conocimientos, habilidades y actitudes que podrán aportar al alcance de los objetivos organizacionales.

**RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS CERRADAS DE LAS ENTREVISTAS
REALIZADAS A LOS VEINTE COLABORADORES DE LA EMPRESA DE
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**

Tabla No. 3

No.	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
2	¿ En el tiempo que ha laborado en la empresa ha tenido la oportunidad de ser ascendido de puesto?	2	18
6	¿Ha tenido la oportunidad de recibir alguna capacitación por parte de la empresa?	20	0
12	¿Considera que la empresa tiene la estructura adecuada para que los trabajadores tengan la oportunidad de tener ascensos laborales?	20	0

De acuerdo a la información obtenida únicamente dos de veinte colaboradores han tenido la oportunidad de ser ascendidos de puesto en la empresa de materiales de construcción mientras que los dieciocho restantes manifiestan nunca haber sido ascendidos. Por otro lado, los veinte colaboradores indican que han tenido la oportunidad de recibir capacitaciones en la empresa, aunque, como se describe anteriormente los colaboradores han recibido únicamente capacitación sobre los productos que la empresa comercializa.

Según los datos recopilados pese a la ausencia de capacitación para formación profesional de los colaboradores en la empresa de materiales de construcción, éstos consideran que la empresa tiene la estructura organizacional adecuada para que los trabajadores obtengan la oportunidad ser ascendidos por lo que tienen la expectativa de poder ser promovidos de puesto en un futuro.

RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS VEINTE COLABORADORES DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Tabla No. 4

Pregunta	Respuesta por saturación	Categorización I	Categorización II
3- ¿Cuál es el proceso para ser ascendido en la empresa?	<i>"No sé"</i> <i>"Al que vende más le suben de puesto"</i>	Desconocimiento del proceso de ascenso laboral Ascenso por productividad	Ausencia de plan de carrera
4- ¿Podría indicar qué factores considera influyen para no ser ascendido?	<i>"A los jefes no les importa"</i> <i>"No nos enseñan cómo mejorar"</i> <i>"Aquí no suelen hacer eso"</i> <i>"La empresa no tiene dinero para pagarle más a la gente"</i> <i>"No hay oportunidades además prefieren contratar a alguien de afuera"</i> <i>"El jefe tiene a sus favoritos y ellos son los que van a subir de puesto"</i>	Ausencia de apoyo de jefe inmediato Ausencia de capacitación Ausencia de presupuesto Ausencia de conocimiento de las oportunidades Ausencia de igualdad de oportunidades	Ausencia de planificación de carrera
5- ¿Cómo cree usted que se relacionan la capacitación y el ascenso laboral?	<i>"Si nos capacitan nos hacen mejores, para poder crecer"</i> <i>"Si nos enseñaran podríamos tener un mejor puesto de trabajo"</i> <i>"Uno puede mejorar las ventas si nos capacitan y así nos pueden dar un mejor puesto"</i> <i>"Seríamos más hábiles y venderíamos más y ya se fijarían en uno"</i> <i>"Si nos capacitan en cómo mejorar la venta vamos a poder llegar a la meta siempre y así podríamos ser buenos jefes"</i>	Desarrollo profesional Productividad Crecimiento laboral Oportunidad de trabajo	Planificación de carrera

<p>7- ¿Qué capacitaciones ha recibido dentro de la empresa?</p>	<p><i>“Tabicaciones, impermeabilizantes, láminas de policarbonato, fibrocemento, selladores, tejas.”</i> <i>“Techos”</i> <i>“[...] los productos que vendemos”</i> <i>“[...] cómo se colocan los selladores, la diferencia en las láminas [...]”</i> <i>“[...] cielo falso, tabla yeso.”</i> <i>“Plycem, shingel”</i></p>	<p>Entrenamiento técnico</p>	<p>Ausencia de capacitación</p>
<p>8- ¿Podría indicar qué factores influyen para no ser capacitado por parte de la empresa?</p>	<p><i>“Pues principalmente, que los jefes no nos quieran dejar ir [...] y que nos den el tiempo para ir”</i></p> <p><i>“La falta de tiempo, siempre estamos vendiendo y si nos distraemos bajamos la venta [...] no creo que la empresa tenga (dinero) para eso”</i></p> <p><i>“Que solo hay una persona en recursos humanos, no creo que le de tiempo de organizar capacitaciones.”</i></p>	<p>Ausencia de apoyo del jefe inmediato</p> <p>Actitud negativa</p> <p>Ausencia de administración del tiempo</p> <p>Ausencia de presupuesto</p> <p>Ausencia de ejecución de rol de recursos humanos</p>	<p>Ausencia de plan de capacitación</p>
<p>9- ¿Qué capacitaciones considera que deberían impartirse en la empresa para apoyar a los colaboradores en el alcance de meta de ventas?</p>	<p><i>“Estrategias de ventas, servicio al cliente, trabajo en equipo”</i></p>	<p>Estrategias de ventas</p>	<p>Necesidades de capacitación</p>
<p>10- ¿Podría mencionar ventajas que puede obtener un colaborador que es capacitado?</p>	<p><i>“Incrementarían las ventas, nos llevaríamos mejor y podemos mejorar como personas”</i></p> <p><i>“Podría obtener un mejor puesto de trabajo, lograría llegar a su meta de ventas [...] sería un mejor trabajador porque sería más habilidoso en la venta”</i></p>	<p>Productividad</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Crecimiento personal</p>	<p>Plan de carrera</p> <p>Satisfacción laboral</p>

	<i>"[...] sobre todo, que venderíamos más y por ende ganaríamos más comisión"</i>	Crecimiento laboral Desarrollo profesional Mayor compensación económica	
11- ¿Cuáles podrían ser las desventajas u obstáculos para los colaboradores al realizar un plan de capacitación?	<i>"Nos pedirían que viniéramos en horas fuera del horario de trabajo" "Bajaría la venta" "No hay tiempo para capacitaciones"</i>	Actitud negativa Disminución de productividad Ausencia de administración del tiempo	Ausencia de motivación laboral Ausencia de administración del tiempo
13 – ¿A qué puesto le gustaría ser promovido en el futuro dentro de la empresa?	<i>"Jefe de bodega" "Jefe de ventas" "Asesor independiente" "Vendedor Freelance" "Gerente de ventas"</i>	Expectativa laboral	Expectativa laboral

Al definir el ascenso laboral como *"una modificación en las condiciones laborales de los colaboradores que consiste en un cambio de las funciones inicialmente contratadas, con una mejora profesional y económica para las personas [...] que implica la realización de funciones de un nivel superior"*²⁸, la presente investigación evidencia nuevamente que en la empresa de materiales de construcción este proceso existe con una metodología en la que se valora únicamente la productividad como indicador para ofrecerle a los colaboradores un ascenso laboral. No existe una valoración de las competencias del colaborador o de su potencial de desarrollo, además la mayoría de los colaboradores entrevistados

²⁸20 Minutos Editora, S.L.. El ascenso dentro de una empresa. <http://www.20minutos.es>. 2005 Pág. 1

desconocen la metodología que la empresa utiliza para ascender a las personas dentro de la organización, mientras que también confirman que pueden optar a un ascenso laboral por el alcance de la meta de ventas.

A través de la técnica de la entrevista realizada a los veinte colaboradores el presente estudio refleja interés y expectativa, por parte de éstos, de ser ascendidos dentro de la empresa. Tomando en cuenta que este ascenso puede ser por medio de *“promociones hacia puestos más altos y, por lo tanto, más complejos dentro de la misma área de trabajo, ó a través de transferencias hacia puestos del mismo nivel jerárquico, pero que implican otras habilidades y conocimientos por parte de los colaboradores situados en otra área de actividad dentro de la organización”*²⁹, este proceso no se evidencia en el presente estudio debido a la ausencia de planificación de carrera en la empresa de materiales de construcción, la cual evita que ésta pueda hacer uso de las herramientas apropiadas para el desarrollo de carreras laborales y el ascenso laboral para los colaboradores.

La presente investigación evidenció que los colaboradores reconocen el ascenso laboral como una meta personal y la capacitación como uno de los métodos para alcanzarla. A través de un plan de carrera, de acuerdo a las oportunidades que existen en la organización y las competencias que la persona posee o puede desarrollarse y alcanzarse. Es importante para la empresa de materiales de construcción propiciar que el crecimiento esté emparejado y complementado con el desarrollo de sus colaboradores a través de la promoción de planes de carrera de acuerdo a las aspiraciones personales de los colaboradores y la estrategia de la organización, utilizando la capacitación como herramienta para facilitar el desarrollo profesional de su capital humano.

²⁹ Chiavenato, op. cit., Pág. 117.

Como se mencionó anteriormente el proceso de capacitación en la organización aún no ha sido implementado formalmente desde un plan que incluya todos los elementos significativos e importantes que este proceso requiere debido a que el único tipo de capacitación que se imparte es el entrenamiento técnico sobre los productos que se comercializan en la empresa, sin embargo, el estudio refleja que todos los colaboradores perciben haber sido capacitados en algún momento dentro de la empresa, esto debido a los entrenamientos sobre las características de los productos a la venta que les imparten los proveedores. Debido a que no han recibido capacitaciones de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo, se denota un desconocimiento por parte de los colaboradores de la organización estudiada sobre qué es la capacitación y cuál es la forma apropiada de impartirla.

Como cualquier otra organización, la empresa de materiales de construcción busca incrementar sus ingresos económicos a través de la venta de los productos que comercializa para asegurar su permanencia en el mercado; para esto es necesario comprometerse a nivel corporativo en la planeación y ejecución de un plan de capacitación, apoyándose en la comunicación organizacional, para transmitirle a los colaboradores la importancia de este proceso para la empresa y las personas que la conforman. De esta forma los colaboradores podrán nutrir sus expectativas dentro de la organización, desarrollar un mayor compromiso y un sentimiento de pertenencia, esto contribuye a la motivación laboral ya que el colaborador podrá visualizar las posibilidades reales de ascenso en una perspectiva de corto, mediano o largo plazo.

La aplicación de la capacitación, el plan de carreras y sucesión laboral es un aspecto de suma importancia para el crecimiento empresarial es por ello que la persona encargada de recursos humanos tiene la tarea de redefinir la gestión de carreras y sucesión laboral para retener al talento humano en todos los niveles y generar identificación con la empresa

en los colaboradores para beneficiar el desarrollo profesional, personal y promover la estabilidad de la empresa de materiales de construcción.

TRIANGULACIÓN DE TÉCNICAS

Tabla No. 5

	INFORMANTES		INTERSECCIÓN	
	GRUPO FOCAL	ENTREVISTA	ELEMENTOS COINCIDENTES	
Vías utilizadas por la empresa para el Ascenso laboral	Ascenso por productividad	Ascenso por productividad	Necesidad de planificación de carrera	
	Desconocimiento de rol de recursos humanos Ausencia de evaluación por competencias	Ausencia de ejecución de rol de recursos humanos		Desconocimiento del proceso de ascenso laboral
		Ausencia de conocimiento de oportunidades		
		Ausencia de igualdad de oportunidades		
		Ausencia de capacitación		
	Ausencia de plan de capacitación Ausencia de administración del tiempo Ausencia de presupuesto	Ausencia de administración del tiempo		Ausencia de apoyo de jefe inmediato
		Ausencia de presupuesto		
Ventajas de la planificación de carrera	Ascenso laboral	Crecimiento laboral Mayor compensación económica Oportunidad de trabajo Crecimiento personal Desarrollo profesional	Percepción de ventajas de la planificación de carrera	
	Retención del talento humano			
	Captación de competencias laborales			
	Captación del talento humano			
	Detección del talento humano			
	Evaluación por competencias			
	Adaptación laboral			
	Proceso de selección			
	Disminución de rotación de personal			
	Autogestión	Productividad		
	Productividad			
	Captación del talento humano			
	Conocimiento de competencias laborales			
	Disminución de estrés			

De acuerdo a la información obtenida en la presente investigación, a través del grupo focal en el que participaron los líderes operativos, la encargada de recursos humanos y el gerente general, y las entrevistas realizadas a los colaboradores, se encontraron elementos que coinciden en las respuestas sobre las categorías estudiadas: las vías utilizadas por la empresa para el ascenso laboral y las ventajas de la planificación de carrera, de acuerdo a los objetivos de ambas técnicas de recolección de datos. Esto ha permitido sumar las fortalezas de ambas técnicas.

La tabla número cinco refleja que la única vía utilizada por la empresa de materiales de construcción para ascender a sus colaboradores es un ascenso por productividad ya que la única variable a considerar para ascender a una persona es el alcance de objetivos organizacionales. Como se mencionó anteriormente, no existe una evaluación de las competencias que el colaborador requiere para realizar tareas más especializadas. Tomando en cuenta lo anterior, el presente estudio evidencia la ausencia de una planificación de carrera dentro la dinámica organizacional de la empresa.

A través de la técnica de triangulación de técnicas de recopilación de datos se pudo identificar que el equipo directivo y los colaboradores que formaron parte del presente estudio reconocen que en la empresa de materiales de construcción no existe una planificación de carrera estructurada y congruente a la estrategia organizacional. Tomando en cuenta que esta última *“es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. [...] y define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo”*³⁰ el presente estudio evidencia la necesidad de elaborar un plan de carrera oportuno para ofrecer alternativas de desarrollo profesional y personal para los colaboradores debido a que la competitividad de la empresa depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la organización. De esta manera, la gestión de recursos humanos permite generar planes de acción para el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización, como un socio

³⁰ Chiavenato, op. cit., Pág. 64.

estratégico del negocio. La tabla número cinco refleja que los colaboradores que formaron parte del presente estudio coinciden en que la planificación de carrera les ofrece las siguientes ventajas organizacionales: crecimiento personal, desarrollo profesional, productividad, retención del talento humano, disminución de rotación de personal y un incremento de la productividad. Tomando en cuenta que esta última se define como el resultado “*de la relación de la producción multiplicada por el tiempo empleado para terminarla*”³¹, la planificación de carrera les ofrecerá a los colaboradores alternativas para fortalecer las competencias laborales que les permitan cumplir los objetivos organizacionales, al brindarles los conocimientos y las habilidades necesarias para obtener mejores resultados en menor tiempo y con menor esfuerzo.

Como se mencionó anteriormente, el único tipo de capacitación que se imparte a los colaboradores en la empresa de materiales de construcción es el entrenamiento técnico sobre los productos que se comercializan en la empresa. A través de las técnicas utilizadas para la recopilación de datos se refleja la necesidad de establecer cuáles son las áreas que presentan necesidad de ser fortalecidas en los colaboradores para determinar el proceso de capacitación para la adquisición de un ascenso laboral, las cuales coinciden entre ambos grupos de participantes en: el desarrollo profesional, personal de los colaboradores y estrategias de ventas (ver tabla No 1). Debido a todo lo anterior, se elaboró un programa de planificación de carrera efectivo y oportuno que permita iniciar el desarrollo profesional de los colaboradores que les permita optar a un ascenso laboral dentro de la empresa de materiales de construcción.

³¹ Chiavenato, op. cit., Pág. 231.

3.3 ANÁLISIS GENERAL

De acuerdo al trabajo de investigación realizado en la empresa de materiales de construcción se pudo identificar que la empresa no utiliza un proceso estructurado para la planificación de carrera y el ascenso laboral, debido a que la única vía para optar a este tipo de crecimiento laboral es través de un ascenso por productividad, ya que la única variable que se considera para promocionar a los colaboradores es el alcance de la meta de ventas. La ausencia de una planificación de carrera tiene serias implicaciones en la motivación de los colaboradores y en la adquisición del talento humano adecuado para el cumplimiento de los objetivos del puesto.

Como se mencionó anteriormente es necesario realizar un proceso de formación para que los colaboradores puedan desarrollarse personal y profesionalmente para obtener conocimientos, habilidades y generar comportamientos que promuevan la productividad de los sujetos. En este sentido es importante implementar todo un programa de planificación de carrera que permita una formación integral y oportuna de acuerdo a las capacidades, habilidades y conductas que los colaboradores requieren para desarrollar tareas más especializadas que les permitan optar a un ascenso laboral en la organización.

Tomando en cuenta lo anterior la planificación de carrera permitiría no solo la retención del talento humano sino la promoción de carrera laboral para los colaboradores, generando lazos más estrechos de relación laboral entre los sujetos y las empresas, de tal forma que se vayan estructurando sentidos de pertenencia en los colaboradores hacia la organización.

La correcta implementación de un plan de carrera oportuno que ofrezca alternativas de desarrollo personal y profesional para los colaboradores incrementará también la competitividad de la empresa debido a que ésta depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la organización. De esta manera, el desarrollo empresarial de la organización se

encuentra emparejado con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Las áreas que presentan necesidad de ser fortalecidas en los colaboradores para determinar el proceso de capacitación para la adquisición de un ascenso laboral en la empresa de materiales de construcción son: relaciones interpersonales, estrategias de ventas, servicio al cliente, valores, autoestima, empatía, mercadeo, disminución de estrés, competencias, aptitudes, trabajo en equipo, desarrollo personal, desarrollo profesional, roles y motivación.
- En la empresa de materiales de construcción no cuenta con una metodología estructurada para el ascenso laboral de sus colaboradores, la única variable que se evalúa para promover a las personas es la productividad sin tomar en cuenta las competencias laborales que éstas requieren para realizar tareas más especializadas.
- Como consecuencia de la ausencia de un proceso estructurado de sucesión laboral, la empresa de materiales de construcción no cuenta con estrategias definidas para elaborar planes de carrera para sus colaboradores. Esto ha generado en los empleados la representación mental de no poder ser ascendidos dentro de la organización pese a tener la expectativa laboral de obtener un crecimiento dentro de la empresa, por lo tanto, las estrategias para elaborar un plan de carrera en la empresa de materiales de construcción incluyen: definición de objetivos, planeación estratégica, establecimiento de compromisos del colaborador y de la empresa, delimitación temporal para el cumplimiento del plan de carrera , establecimiento de rutas de carrera para los colaboradores así como la planificación de capacitación y desarrollo.

- Los beneficios del plan de carrera y sucesión que la empresa de materiales de construcción puede obtener pueden ser, según opinión de los colaboradores que participaron en la presente investigación: alineación de las estrategias de la organización con los colaboradores, disminuir la rotación de personal lo cual promovería la retención del talento humano; y en los colaboradores un desarrollo profesional y personal, desarrollo de compromiso laboral y un incremento a la productividad.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa de materiales de construcción implementar el programa de capacitación elaborado a través del presente estudio de acuerdo a las necesidades de capacitación para desarrollar un plan de carrera y sucesión laboral.
- Se recomienda a la empresa de materiales de construcción asegurar que todos los colaboradores que sean promovidos posean las habilidades y destrezas para ejecutar el nuevo puesto de trabajo a través de una evaluación por competencias y los resultados de la evaluación del desempeño desde el desarrollo profesional y la planificación de carrera.
- Tomando en cuenta que se debe involucrar a los colaboradores en la estructuración de la planificación de carrera, se recomienda a la empresa de materiales de construcción desarrollar actitudes que fomenten una sinergia organizacional desde la misión, visión y objetivos de la empresa; así como las expectativas, responsabilidades y habilidades que se requieren en cada puesto de trabajo como complemento a un plan de capacitación. Esto les permitirá conocer las brechas de desarrollo que poseen para cumplir con el perfil de la posición a la que puedan aspirar a ser ascendidos.

- Se recomienda a los jefes inmediatos de cada área conocer las necesidades, intereses y potencial de sus colaboradores ya que cada plan de carrera es personal y difieren por las aspiraciones y competencias de cada colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Alexander. Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limosa. México, 2004, 123 pp.

Arthur, Diane. Selección Efectiva de Personal. Única Edición. Editorial Norma. 238 pp.

Cáceres, David. Planeación de vida y carrera laboral en la organización. Argentina, 1993. 167 pp.

Carlos Vega, Desarrollo y Gestión de Talento Humano, www.eoi.es. 3 pp.

Chiavenato Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Editorial: Mcgraw-hill. 3ª edición. Año: 2000. 265 pp.

Chiavenato Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Editorial: Mcgraw-hill. 8ª edición. Año: 2007. 308 pp.

Chiavenato Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 3ª edición. Año: 2009. 265 pp.

Cook, Thomas; Reichardt Charles. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Primera edición. Editorial Morata. Madrid, España.1986. PP 229.

Dessler, Gary. Administración de personal. Cuarta Edición. PRENTICE – HALL. Hispanoamericana S.A. 812 pp.

Hernández García, Ana Lilian. Gestión Innovadora de Recursos Humanos. Escuela Superior de Tlahuelilpan, México. 2012. 467 pp.

Maristany, Jamime. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. Prentice Hall, Buenos Aires, Argentina, 2000. 360 pp.

Muñoz Garduño Jaime, Introducción a la Administración, 2da. Edición, Editorial DIANA, México, 239 pp.

Ruiz, Ronald. Dirección Empresarial Asistida. México, 2006. 494 pp.

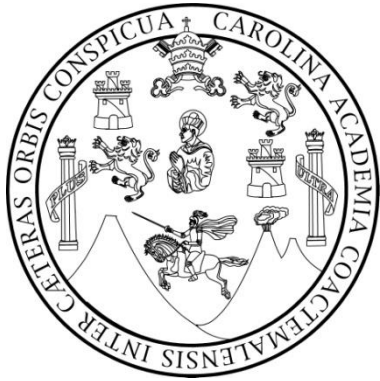
Sampieri Hernández, Roberto Hernández. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. pp.500

Siliceo, Alfonso Capacitación y desarrollo personal, México 2006. 230 pp.

Werhter, William B.; Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1991. 172 pp.

Anexos

Programa de Planificación de Carrera



PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE CARRERA

Ciclo: 2018

Lugar: Empresa de materiales de construcción

Dirección: Zona 12, ciudad de Guatemala, Guatemala.

Fecha: De enero de 2018 a septiembre de 2018

Responsables: Recursos Humanos
Líderes operativos
Gerente general

Por: Jonathan Ricardo Hernández Leiva
Georgina Waleska Miruslava Moscoso Ramos

ÍNDICE

Página.

1	Presentación	1
2	Objetivos	2
	2.1 Objetivo General.....	2
	2.2 Objetivos específicos.....	2
3	Metodología.....	3
4	Recursos	6
5	Evaluación.....	7
6	Planificación	8

1.PRESENTACIÓN

El siguiente programa de planificación de carrera pretende brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a los colaboradores de la empresa para fortalecer sus competencias laborales. Este programa es una herramienta que permitirá otorgar los conocimientos, fortalecer habilidades y modificar conductas para el alcance de objetivos organizacionales de los colaboradores. La importancia de formar a los colaboradores como profesionales competentes reside en la necesidad organizacional de retener al talento humano, incrementar la productividad y asegurar que éstos poseerán las competencias necesarias para ejecutar tareas más especializadas en cuanto se les brinde la oportunidad de un ascenso laboral.

El programa de planificación de carrera que se presenta a continuación y que se espera desarrollado con el departamento de ventas de la empresa de materiales de construcción pretende no solo formar técnicamente en ventas a los colaboradores sino también formarlos personalmente, ésta no está organizado de manera que las actividades permitan abordarse en dos horas durante le día asignado para la formación de los colaboradores.

Tomando en cuenta que la planificación de carrera “*consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios colaboradores de la empresa. Se debe tener en cuenta los efectos, objetivos que se pretenden, los compromisos de colaborador, compromisos de la empresa y el tiempo en que se realizará*”³². La correcta aplicación del presente programa permitirá a los colaboradores aprender estrategias de ventas, colaborar mutuamente por el alcance de objetivos organizacionales, mejorar las relaciones interpersonales entre el mismo departamento e iniciar un plan de formación para la planificación de carrera y sucesión laboral dentro de la organización.

³² Hernández García, Ana Lilian. Gestión Innovadora de Recursos Humanos. Escuela Superior de Tlahuelilpan. México. Año 2012. Página 84.

2.OBJETIVOS

2.2 OBJETIVO GENERAL

Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a los colaboradores de la empresa a través de capacitaciones que permitan fortalecer sus competencias laborales y personales para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, con la finalidad de incrementar la productividad del departamento comercial y la satisfacción de los colaboradores.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que permitan a los colaboradores complementar su formación profesional.
- ✓ Motivar y mantener conductas que promuevan la productividad.
- ✓ Brindar estrategias de ventas oportunas a los colaboradores que faciliten la comercialización de los productos de la empresa.
- ✓ Fortalecer las competencias laborales que permitan a los colaboradores cubrir brechas de desarrollo.

3. METODOLOGIA

A continuación, se describen todos los aspectos importantes a incluir dentro de cada actividad a realizar durante de la planificación de carrera

3.1 Rapport

Todas las capacitaciones iniciarán con una actividad de rapport para promover un ambiente de confianza y agradable para los colaboradores con la finalidad de promover una actitud positiva, deseo de participación e interés por la capacitación.

Estas actividades pueden ser a través de dinámicas, canciones o actividades de integración.

4.2 Reflexión

Se realizará una reflexión sobre la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos en capacitaciones anteriores. Esta actividad requiere de la participación de los colaboradores para manifestar sus experiencias.

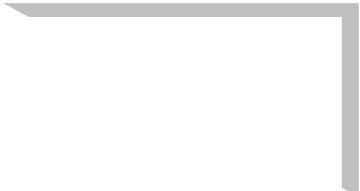
4.4 Contenidos

Los contenidos que se impartirán a través del presente programa de capacitación son:

Tema General: Desarrollo personal

Temas específicos:

1. ¿Por qué trabajamos?
2. Autoestima
3. Sentido de pertenencia
4. Relaciones interpersonales
5. Empatía

- 
6. Trabajo en equipo
 7. Comunicación efectiva
 8. Valores

Tema General: Desarrollo profesional

Temas específicos:

1. ¿Quién es el cliente?
2. Servicio al cliente

- *Conocimientos del vendedor eficiente*

3. Conocimiento del comprador y su contexto
4. Conocimiento de su propia empresa
5. Del producto o servicio (y resolución de conflictos)

- *Habilidades del vendedor eficiente*

6. Inspirar confianza
7. El poder de las palabras
8. La solución de problemas
9. La táctica y la estrategia

- *Comportamientos del vendedor eficiente*

10. La habilidad para establecer relaciones
11. La resistencia a la presión
12. La confianza en sí mismo
13. La motivación para vender y para aceptar el rechazo
14. La capacidad para ejercer la presión sobre los demás

Los contenidos podrán ser impartidos a través de una exposición, talleres vivenciales, juegos de roles, dinámicas grupales y material audiovisual.

4.6 Evaluación de la capacitación

Se realizará una evaluación para medir la percepción y la satisfacción de los colaboradores sobre la capacitación impartida. Así como evaluación para medir el impacto de la formación en colaboradores.

4.7 Despedida

Agradecimiento a todos los participantes y recordatorio de la fecha de la próxima capacitación, concientización de la importancia de su asistencia en todo el programa.

4.8 Temporalidad de las capacitaciones

Las capacitaciones durarán una hora en total y se impartirán de una a dos veces al mes, doce meses.

4.RECURSOS

✓ **Humanos**

Personal de recursos humanos
Jefes inmediatos del área de operaciones
Gerente General
Personal operativo
Proveedores invitados

✓ **Audiovisuales**

Computadora
Cañonera
Bocinas

✓ **Materiales**

Block de notas
Lapiceros
Lápices
Hojas
Marcadores
Papel Rotafolio

✓ **Institucionales**

Sala de conferencias
Bodega central

5.EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

Conocimientos adquiridos

Desarrollo de habilidades

Cambio conductual

Métodos de evaluación

Evaluación diagnóstica

Evaluación de conocimiento

Juego de roles

Talleres

Seguimiento

Concientización a los colaboradores sobre la importancia de la capacitación.

Reflexión sobre aplicación de aprendizaje adquirido.

Tema General: Desarrollo Personal

Tema específico: ¿Por qué trabajamos?

Objetivo: Concientizar sobre la importancia personal que tiene el trabajo para cada colaborador.

Responsables: Recursos Humanos.

Temporalidad: 1 hora.

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Tormenta” “Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor dice la frase ‘Ola a la derecha’ todos los colaboradores se trasladan al asiento a su derecha, cuando dice ‘Ola a la izquierda’ los colaboradores se trasladan al asiento de la izquierda y cuando dice ‘Tormenta’ todos los colaboradores deben cambiar de asiento hacia otro lugar que no sea a su izquierda o derecha; cuando se dice esta última consigna el expositor toma asiento y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces”.</p>	Establecer rapport con los participantes.	Observación de la actitud de los participantes	8 minutos
	<p>Pregunta: Y tú ¿Por qué trabajas? “Se le pregunta a los participantes en general cuál es la razón por la cual trabajan, para que los colaboradores participen e indiquen cuál es su principal motivación para trabajar.”</p>	Concientizar sobre la importancia del trabajo.	Participación de los colaboradores	12 minutos
	<p>Reflexión: La importancia del trabajo “El expositor realiza una reflexión a partir de lo que expresaron los colaboradores en su participación anterior, agrega la reflexión sobre la importancia que tienen en la empresa y cómo su función y trabajo impactan sobre la organización.”</p>	Dar a conocer la importancia de los colaboradores en la organización	Observación de la actitud de los participantes	15 minutos
	<p>Exposición “Se les brinda la consigna a los</p>	Fortalecer compromiso y	Exposición de los	20 minutos

	colaboradores exponer cuáles son sus aspiraciones laborales y cuál será su compromiso laboral y profesional dentro de la organización, se les proporciona tiempo para que preparen su exposición y, posteriormente, tiempo apropiado para exponer”.	expectativa laboral de los colaboradores	colaboradores	
	Cierre de actividad “Se agradece participación y el expositor realiza conclusión final de la actividad y exhorta a los participantes a continuar asistiendo a las actividades del programa de planificación de carrera.”	Motivar a los colaboradores a continuar en el programa de planificación de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos.

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Personal

Tema específico: Autoestima

Objetivo: Fortalecer el autoestima de los colaboradores.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica de antónimos “Se les da la consigna a los colaboradores de finalizar la frase que el expositor inicia proporcionando el antónimo a la palabra que éste menciona. La dinámica inicia con el expositor diciendo la siguiente frase: ‘Si yo digo A usted dice O, si yo digo O usted dice A... A: (los participantes deben responder O) O: (los participantes deben responder A’. El expositor continúa repitiendo la frase sustituyendo la A y la O con antónimos como: alto y bajo, grande y pequeño. Para finalizar utiliza las palabras feo(a) y guapo(a); cuando los participantes contestan ‘Guapo(a)’ el expositor debe decir: ‘Muchas gracias’. Esto podrá ocasionar risas por parte de los participantes.</p>	Establecer rapport con los participantes.	Actitud de los colaboradores	5 minutos
	<p>¿Qué es autoestima? Exposición por parte del capacitador sobre qué es el autoestima y la importancia de ésta en el desarrollo personal en los colaboradores.</p>	Establecer la importancia de fortalecer el autoestima.	Atención de los colaboradores	10 minutos
	<p>Reflexión autocrítica “Se le brinda una hoja de papel bond a cada colaborador y se le brinda la siguiente consigna: ‘Divide la hoja en tres partes, en la primera debes agregar todas tus fortalezas, en la segunda todas tus áreas de oportunidad y en la tercera debes agregar cómo puedes mantener tus fortalezas y mejorar tus áreas de oportunidad”</p>	Guiar hacia el autoconocimiento y aceptación personal.	Participación de los colaboradores	15 minutos

	<p>Dibuja al superhéroe Se organiza a los colaboradores en grupos de tres a cuatro participantes y se les brinda la consigna: ‘Dibuja a un superhéroe que tenga todas las fortalezas y las áreas de oportunidad de los integrantes del grupo, también debes realizar la estrategia del superhéroe para no ser vencido por sus enemigos’.</p>	Fortalecer el autoestima de los colaboradores a través del autoconocimiento.	Participación de los colaboradores	15 minutos
	<p>Presentación de superhéroes “Cada grupo presenta ante todos los participantes su superhéroe, sus fortalezas, sus áreas de oportunidad y su estrategia.”</p>	Fortalecer el autoestima a través del autoconocimiento.	Participación de los colaboradores.	10 minutos
	<p>Cierre de la actividad “El expositor brinda la reflexión de que en nuestra vida nuestro mayor superhéroe somos nosotros mismos y que depende de nuestro interés en mejorar como personas en que este superhéroe se fortalecerá para vencer todos nuestros temores, se agradece la participación y se exhorta a continuar con las actividades del plan de carrera.”</p>	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Personal

Tema específico: Sentido de pertenencia

Objetivo: Fortalecer la valoración de la imagen propia del colaborador que se deriva de su pertenencia social y emocional a la organización.

Responsables: Recursos humanos

Temporalidad: 1 hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	Dinámica “El Cartero” “Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor diga la frase ‘Traigo carta para...’ agregará una cualidad o característica que compartirán varios participantes por ejemplo: ‘... todos los que traen zapatos negros’; al completar la frase todos aquellos participantes que cumplan con dicha característica deberán cambiar de asientos entre ellos, el expositor tomará uno de los asientos y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces”.	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los participantes	10 minutos
	Exposición de la empresa “El capacitador expone las características, fortalezas, las oportunidades de la empresa”	Conocer la empresa para la cual cada colaborador labora	Actitud de los participantes	10 minutos
	FODA empresarial “Se organiza a los colaboradores en grupos de tres a cuatro personas para que elaboren un FODA de la empresa”	Conocer la empresa para la cual cada colaborador labora	Participación de los colaboradores	15 minutos

	Exposición de FODA "Cada grupo expone el FODA que realizaron anteriormente"	Conocer la empresa para la cual cada colaborador labora	Participación de los colaboradores	10 minutos
	¿De qué me enorgullezco? "Se le brinda una hoja de papel bond a los colaboradores para que escriban de qué se enorgullecen al pertenecer a la empresa"	Promover el orgullo organizacional por pertenecer a la empresa	Participación de los colaboradores	5 minutos
	Expresión de orgullo "Se les pregunta a los colaboradores qué escribieron en la hoja de papel bond y se escriben en un papel rotafolio todos los motivos por los cuales se pueden enorgullecer de pertenecer a la empresa"	Promover el orgullo organizacional por pertenecer a la empresa	Participación de los colaboradores	5 minutos
	Cierre de la actividad "Se agradece la participación de los colaboradores y se les brinda la reflexión de que la empresa son todos los que la conforman y será tan grande como lo sean sus colaboradores, por lo mismo se les exhorta a continuar con el programa de planificación de carrera."	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Personal

Tema específico: Relaciones interpersonales

Objetivo: Promover relaciones interpersonales eficientes y cordiales entre los colaboradores.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Familia pato” “Se organiza a los colaboradores para que se formen en círculo de pie uno detrás del otro y se les brinda la consigna: ‘Cantaremos todos juntos la siguiente canción: Ahí viene mamá pato pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen la palabra pachún), ahí viene papá pato pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen pachún), ahí vienen los patitos pachún pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen pachún), después de repetir las tres frases los colaboradores deben dar un paso hacia el centro del círculo y repetir la frase, se repite el ciclo hasta que ya no sea posible dar mas pasos hacia el centro del círculo por lo ajustado del espacio físico.”</p>	Establecer rapport con los colaboradores	Actitud de los participantes	10 minutos
	<p>Exposición sobre Relaciones Interpersonales “El capacitador realiza una exposición sobre la importancia de las relaciones interpersonales y como promoverlas”</p>	Dar a conocer la importancia de las relaciones interpersonales efectivas	Atención de los participantes	15 minutos
	<p>Cómo mejorar nuestra relación Se organizan a los participantes en grupos de tres a cuatro personas, se les brinda papel rotafolio con marcadores y se les da la siguiente consigna ‘Elaboren dos dibujos: uno de cómo es su relación entre compañeros actualmente y cómo consideran que debiese ser para que mejore”</p>	Concientizar sobre la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales	Participación de los colaboradores	15 minutos
	<p>Exposición de mejora de relaciones “Se les brinda tiempo a los grupos</p>	Concientizar sobre la	Participación de los	10 minutos

	para que expongan su trabajo y se les brinda la consigna: 'Cada grupo debe pasar al frente a exponer su trabajo e indicar como esto también aplica para su vida diaria fuera de la organización'	importancia de mantener buenas relaciones interpersonales	colaboradores	
	Reflexión sobre la actividad "El expositor realiza reflexión final sobre la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores"	Reforzar el conocimiento aprendido	Atención de los participantes	5 minutos
	Cierre de la actividad Se agradece la participación y se explica la importancia de las relaciones interpersonales sobre el plan de carrera en la empresa y se exhorta a que continúen asistiendo a las actividades del programa.	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de evaluación de pequeños grupos y luego síntesis.

Tema General: Desarrollo Personal

Tema específico:	Empatía
Objetivo:	Fortalecer la capacidad de empatía de los colaboradores.
Responsables:	Recursos Humanos
Temporalidad:	1 hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	Dinámica “El Ciempiés” “Se organizan a los participantes de manera que realicen un círculo de pie, uno detrás del otro y se les da la siguiente consigna: ‘Deben colocar sus manos en los hombros de la persona que tienen delante y cantaremos la siguiente canción mientras caminamos en círculo: ‘El ciempiés es un bicho muy raro, parece que tiene muchos bichos atados, yo lo veo parece un tren le cuento las patas y son más de cien’ al finalizar la canción todos los participantes deben dar un paso hacia el centro del círculo y se realiza nuevamente la acción anterior. Se repite hasta que sea imposible dar más pasos al centro del círculo por el espacio físico”	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los participantes	10 minutos
	Exposición de empatía “El capacitador expone qué es la empatía y la importancia para los colaboradores desarrollarla para su crecimiento personal”	Dar a conocer la importancia de la empatía	Atención de los participantes	15 minutos
	Video “Recibe servicio” “Se reproduce video sobre la necesidad de tener empatía con nuestros semejantes, el video se encuentra en Youtube ³³ ”.	Concientizar sobre la importancia de la empatía	Atención de los participantes	5 minutos

³³ <https://www.youtube.com/watch?v=BLIgiVa8Fgc>

	<p>Reflexión de video “Se realiza foro de discusión sobre el video ‘Recibe servicio’ haciendo uso de las siguientes preguntas: ¿Qué fue lo que más te impactó del video? ¿a quién le ha pasado que ha estado en una situación difícil y las personas lo desconocen y hacen mas difícil la convivencia? ¿qué podemos hacer para tener más empatía con las personas?”</p>	<p>Concientizar sobre la importancia de la empatía</p>	<p>Participación de los colaboradores</p>	<p>15 minutos</p>
	<p>Reflexión sobre empatía en la empresa “El expositor realiza reflexión final sobre la importancia de la empatía en el contexto laboral y personal de las personas”</p>	<p>Concientizar sobre la importancia de la empatía</p>	<p>Atención de los participantes</p>	<p>10 minutos</p>
	<p>Cierre de actividad “Se agradece participación y se exhorta a los colaboradores a continuar con el programa de planificación de carrera”</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Personal

Tema específico: Trabajo en equipo

Objetivo: Promover el trabajo en equipo en los colaboradores.

Responsables: Recursos humanos
Gerente general
Líderes operativos

Temporalidad: 1 hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Actividad “Rally” Se debe distribuir a los participantes y cuatro grupos y se les dará la consigna: ‘Realizaremos un rally en el que cada grupo debe participar en cuatro estaciones y cumplir con las actividades que cada una tiene planificada, después de lograr el objetivo de cada actividad el coordinador de la estación le entregará al grupo una tarjeta con la palabra ‘Aprobado’ y una adivinanza el primer grupo que obtenga todas las tarjetas y las adivinanzas resueltas ganará el rally”</p>	Promover el trabajo en equipo	Participación de los colaboradores	45 minutos
	<p>Reflexión del rally “El capacitador ofrecerá una reflexión sobre la importancia del trabajo en equipo en el Rally y le pedirá a los colaboradores su participación para indicar cuál fue su experiencia en la actividad y como relacionaría el trabajo en equipo del rally con su trabajo diario”</p>	Concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo	Participación de los colaboradores	10 minutos
	<p>Cierre de la actividad “Se agradece la participación y se exhorta a los colaboradores a continuar con su participación en las actividades del plan de carrera”</p>	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de libre expresión de los participantes.

Guía para estaciones del Rally

Estación No. 1

Los colaboradores deberán realizar un círculo sentados en sillas, uno detrás del otro; deben recostarse en las piernas de la persona que se encuentra detrás de ellos. Cuando todos estén recostados el coordinador de la estación deberá retirar las sillas una a una y los colaboradores deberán poder mantener la posición corporal por treinta segundos.

Estación No. 2

Los colaboradores deberán seleccionar a un representante, a éste se le tapan los ojos de manera que no pueda ver nada. El colaborador con los ojos vendados deberá jugar “Ponle la cola al burro” a través de las instrucciones de sus compañeros.

Estación No. 3

Se les brinda las piezas de un rompecabezas a los colaboradores y éstos deberán armarlo para descubrir la frase escondida: “Trabajo en equipo”. Cada uno deberá hacer una oración con la frase encontrada.

Estación No. 4

A cada grupo se le da una lista de cosas que tienen que conseguir, como por ejemplo, papeles de distintos colores, prendas de vestir difíciles de encontrar, elementos líquidos, pelos de diferentes personas, etc. La lista la hace cada coordinador de estación a su gusto, y teniendo en cuenta el lugar donde se va a desarrollar el juego.

Tema General: Desarrollo Personal

Tema específico: Comunicación efectiva

Objetivo: Fortalecer la comunicación efectiva entre los colaboradores.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 hora.

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	Dinámica “Tormenta” “Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor dice la frase ‘Ola a la derecha’ todos los colaboradores se trasladan al asiento a su derecha, cuando dice ‘Ola a la izquierda’ los colaboradores se trasladan al asiento de la izquierda y cuando dice ‘Tormenta’ todos los colaboradores deben cambiar de asiento hacia otro lugar que no sea a su izquierda o derecha; cuando se dice esta última consigna el expositor toma asiento y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces”.	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los participantes	10 minutos
	Exposición “Comunicación efectiva” “El capacitador da la exposición sobre el tema ‘Comunicación efectiva’”	Determinar la importancia de la comunicación efectiva	Atención de los participantes	15 minutos
	Juego de roles sobre formas de comunicación “Se distribuyen a los participantes en cuatro grupos, éstos deberán preparar un juego de roles sobre las formas apropiadas y no apropiadas para comunicarnos efectivamente, después se les solicita a los participantes que realicen un análisis de su interpretación al finalizarla”	Concientizar sobre la importancia de la comunicación efectiva	Participación de los colaboradores	20 minutos

	<p>Reflexión sobre juego de roles “Se abre foro de discusión con los colaboradores sobre la aplicabilidad de la comunicación efectiva en el trabajo a través de las siguientes preguntas ¿de qué forma podemos aplicar la comunicación efectiva en el trabajo? ¿cómo nos puede afectar no poseer una comunicación efectiva en el trabajo?”</p>	<p>Establecer la aplicabilidad de la comunicación efectiva en el ambiente laboral</p>	<p>Participación de los colaboradores</p>	<p>10 minutos</p>
	<p>Cierre de la actividad “Se agradece la participación de los colaboradores y se les exhorta a continuar en el programa de planificación de carrera”</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de evaluación de pequeños grupos y luego síntesis.

Tema General: Desarrollo Personal

Tema específico: Valores

Objetivo: Promover los valores organizacionales.

Responsables: Recursos humanos

Temporalidad: 1 hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “El Cartero” “Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor diga la frase ‘Traigo carta para...’ agregará una cualidad o característica que compartirán varios participantes por ejemplo: ‘... todos los que traen zapatos negros’; al completar la frase todos aquellos participantes que cumplan con dicha característica deberán cambiar de asientos entre ellos, el expositor tomará uno de los asientos y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces”.</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Exposición sobre Valores “El capacitador expone qué son los valores y cuales son los valores de la empresa y sus definiciones, que se deben aplicar como colaborador de la organización”</p>	Comunicar los valores organizacionales	Atención de los colaboradores	15 minutos
	<p>Dramatización “Se distribuyen a los colaboradores en grupos de tres o cuatro personas y se les da la consigna de dramatizar una situación laboral y una situación personal en la que se apliquen los valores organizacionales y un posterior análisis de la dramatización”</p>	Concientización de la importancia de los valores	Participación de los colaboradores	25 minutos

	Evaluación de valores "Se aplica cuestionarios individuales para evaluar conocimiento de los valores organizacionales."	Asegurar conocimiento de valores organizacionales	Evaluación a través de cuestionarios individuales	5 minutos
	Cierre de actividad "Se agradece participación y se exhorta a continuar participando en el programa de planificación de carrera"	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los participantes	5 minutos

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de cuestionarios individuales, evaluación en pequeños grupos y luego síntesis.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: Servicio al cliente

Objetivo: Fortalecer las habilidades de servicio al cliente de los colaboradores

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Familia pato” “Se organiza a los colaboradores para que se formen en círculo de pie uno detrás del otro y se les brinda la consigna: ‘Cantaremos todos juntos la siguiente canción: Ahí viene mamá pato pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen la palabra pachún), ahí viene papá pato pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen pachún), ahí vienen los patitos pachún pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen pachún), después de repetir las tres frases los colaboradores deben dar un paso hacia el centro del círculo y repetir la frase, se repite el ciclo hasta que ya no sea posible dar mas pasos hacia el centro del círculo por lo ajustado del espacio físico.”</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Exposición “Tipos de Clientes” “El capacitador expone el concepto de servicio al cliente, tipos de clientes y cómo tratar con cada uno de ellos”</p>	Brindar el conocimiento sobre cómo atender a los diferentes tipos de clientes.	Atención de los colaboradores	20 minutos
	<p>Juego de roles “Se organiza a los participantes en parejas y se les brinda la siguiente consigna: ‘Uno de ustedes debe actuar como cliente y el otro debe actuar como el ejecutivo de ventas; deben tomar en cuenta que deben representar a todos los tipos de clientes que mencionamos anteriormente”</p>	Desarrollar habilidades de servicio al cliente	Participación de los colaboradores	20 minutos

	Reflexión sobre el trato a los clientes “El expositor realiza reflexión final sobre la importancia del servicio al cliente para los colaboradores en la ejecución de su puesto de trabajo”	Motivar conductas que promuevan la productividad	Actitud de los colaboradores	5 minutos
	Cierre de la actividad “Se agradece participación y se exhorta a continuar asistiendo a las actividades del plan de carrera”	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: Conocimientos del vendedor eficiente: El comprador y su contexto

Objetivo: Brindar estrategias para abordar a los diferentes tipos de clientes.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Escopeta, muro y venado” “Se organiza a los participantes en dos grupos y se les explica las reglas de la dinámica: este juego es parecido a ‘Piedra, papel o tijera’ únicamente que se trabaja en equipo y todos los integrantes deben decidir antes de la partida qué es lo que van a elegir. Escopeta mata a venado, venado salta el muro y muro detiene la escopeta. Todos los integrantes del equipo deben hacer la señal que representa cada uno: Escopeta (se realiza el ademán de sostener una escopeta), muro (se levantan ambos brazos a la altura del hombro con las palmas de forma vertical) y venado (se hacen cuernos sobre la cabeza. El equipo que gane dos de tres partidas será el ganador.</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Exposición “El vendedor y su contexto” “El capacitador expone la importancia y las técnicas para identificar las características individuales de cada cliente y el contexto en el que se desenvuelven para diseñar estrategias de ventas”</p>	Brindar conocimientos sobre estrategias de ventas, a partir de las características del cliente y su contexto	Atención de los colaboradores	20 minutos

	<p>Actividad “Creando estrategias” “Se distribuyen a los colaboradores en grupos de tres a cuatro personas, se les brinda papel rotafolio y marcadores y se les da la siguiente consigna: ‘Deben inventar un tipo de cliente, escojan las características personales de éste y el contexto donde se desarrolla’ al finalizar se les pide que entreguen el trabajo realizado y se les entrega el trabajo de otro grupo y se les da la nueva consigna ‘Ahora deben crear una estrategia de venta de acuerdo a las características del cliente que se les acaba de entregar. Después los colaboradores deben pasar al frente a exponer el resultado’”</p>	<p>Generar habilidades para crear estrategias de ventas de acuerdo a las características individuales del cliente y su contexto.</p>	<p>Participación de los colaboradores</p>	<p>20 minutos</p>
	<p>Reflexión de la actividad “El expositor realiza la reflexión final sobre la importancia de conocer e investigar las características del cliente y su contexto para la realización de estrategias de ventas”.</p>	<p>Motivar conductas que permitan promuevan la productividad.</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>5 minutos</p>
	<p>Cierre de la actividad “Se agradece a los colaboradores su participación y se les exhorta a continuar asistiendo a las actividades del programa de planificación de carrera”</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: Conocimientos del vendedor eficiente: Su propia empresa

Objetivo: Fortalecer los conocimientos de los colaboradores sobre la empresa en la cual laboran.

Responsables: Recursos humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	Dinámica "Tormenta" "Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor dice la frase 'Ola a la derecha' todos los colaboradores se trasladan al asiento a su derecha, cuando dice 'Ola a la izquierda' los colaboradores se trasladan al asiento de la izquierda y cuando dice 'Tormenta' todos los colaboradores deben cambiar de asiento hacia otro lugar que no sea a su izquierda o derecha; cuando se dice esta última consigna el expositor toma asiento y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces".	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los participantes	10 minutos
	Actividad "¿Qué sabes de la empresa?" "Se distribuye a los participantes en dos grupos, se les brinda papel rotafolio, marcadores y se les brinda la siguiente consigna: 'Veamos qué tanto conocemos de la empresa donde trabajamos, en el papel rotafolio deberán plasmar todo lo que saben de la empresa con dibujos y después pasarán al frente a presentarlo.'"	Compartir conocimientos entre todos los participantes sobre la empresa	Participación de los colaboradores	20 minutos

	<p>Exposición “La Empresa” “De acuerdo a las exposiciones se refuerza o se agrega información sobre la empresa para la cual laboran los colaboradores</p>	Fortalecer conocimientos sobre la empresa	Atención de los colaboradores	15 minutos
	<p>Actividad “Lo que aprendí y cómo lo aplico” “Se les brinda a los colaboradores hojas de papel bond y lapiceros y se les pide que doblen la hoja en tres (como un trifoliar) y que en el primer doblé escriban lo que ya sabían de la empresa, en el segundo doblé deberán escribir lo que aprendieron de la empresa y en el tercer doblé deberán escribir lo que les pareció interesante sobre lo que escucharon o aprendieron”</p>	Fortalecer conocimientos sobre la empresa	Participación de los colaboradores	5 minutos
	<p>Reflexión sobre el conocimiento de la empresa “El expositor realiza la reflexión de la importancia que tiene para los colaboradores conocer su empresa para poder promover la productividad en su puesto de trabajo”</p>	Motivar conductas que promuevan la productividad	Participación de los colaboradores	5 minutos
	<p>Cierre de la actividad “Se les agradece a los colaboradores su participación y se les exhorta a continuar asistiendo a las actividades de la planificación de carrera”</p>	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de cuestionarios individuales.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: **Conocimientos del vendedor eficiente: El producto**

Objetivo: Fortalecer los conocimientos del producto que la empresa comercializa.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “El Cartero” “Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor diga la frase ‘Traigo carta para...’ agregará una cualidad o característica que compartirán varios participantes por ejemplo: ‘... todos los que traen zapatos negros’; al completar la frase todos aquellos participantes que cumplan con dicha característica deberán cambiar de asientos entre ellos, el expositor tomará uno de los asientos y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces”.</p>	<p>Establecer rapport con los participantes</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>10 minutos</p>
	<p>Actividad “¿Conoces el producto?” “Se distribuyen a los colaboradores en grupos de tres a cuatro personas, se les entrega masking tape, hojas de papel rotafolio con los nombres de los productos que la empresa comercializa y en un sobre retazos de papel con las características de todos los productos (en desorden). La consigna es la siguiente: ‘Deben pegar el papel rotafolio en la pared y debajo del nombre de cada producto deberán pegar las características propias de éste, el equipo que logre terminar antes y con las características en el producto apropiado ganará’</p>	<p>Fortalecer conocimientos sobre las características de los productos</p>	<p>Participación de los colaboradores</p>	<p>20 minutos</p>

	<p>Reflexión sobre el conocimiento de los productos “El expositor realiza una reflexión sobre la importancia de conocer las características y funciones de los productos para promover la productividad del departamento”</p>	<p>Motivar conductas que promuevan la productividad</p>	<p>Atención de los colaboradores</p>	<p>10 minutos</p>
	<p>Dinámica “Adivina el producto” “Se distribuye a los participantes en dos grupos y se les brinda la siguiente consigna: ‘Ahora jugaremos Adivina el Producto, y cada equipo tomará una tarjeta con el nombre de uno de los productos que la empresa comercializa y un representante deberá dibujar el producto, sin hablar. El equipo deberá adivinar qué está dibujando el representante en 15 segundos, de lo contrario se cederán la oportunidad al otro equipo de adivinar para robarles su punto. El equipo con mayor cantidad de puntos ganará.’”</p>	<p>Fortalecer los conocimientos sobre las características de los productos</p>	<p>Participación de los colaboradores</p>	<p>15 minutos</p>
	<p>Cierre de la actividad “Se brinda la reflexión final sobre la actividad y se agradece por la participación de todos los colaboradores. Se exhorta a continuar asistiendo a las actividades de la planificación de carrera.”</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los colaboradores</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: **Habilidades del vendedor eficiente: Inspirar confianza**

Objetivo: Generar habilidades en los colaboradores para inspirar confianza a sus clientes.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Familia pato” “Se organiza a los colaboradores para que se formen en círculo de pie uno detrás del otro y se les brinda la consigna: ‘Cantaremos todos juntos la siguiente canción: Ahí viene mamá pato pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen la palabra pachún), ahí viene papá pato pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen pachún), ahí vienen los patitos pachún pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen pachún), después de repetir las tres frases los colaboradores deben dar un paso hacia el centro del círculo y repetir la frase, se repite el ciclo hasta que ya no sea posible dar mas pasos hacia el centro del círculo por lo ajustado del espacio físico.”</p>	<p>Establecer rapport con los participantes</p>	<p>Actitud de los colaboradores</p>	<p>10 minutos</p>
	<p>Exposición “Inspirando confianza” “El capacitador expone técnicas de servicio al cliente y conductas que les permitan inspirar confianza en sus clientes”</p>	<p>Brindar los conocimientos sobre las técnicas para inspirar confianza con los clientes.</p>	<p>Atención de los colaboradores</p>	<p>20 minutos</p>

	<p>Dramatización “Inspirando confianza” “Se distribuye a los colaboradores en grupos de tres o cuatro personas y se les da la siguiente consigna: ‘Deben realizar una dramatización para todos los participantes en donde le inspiren confianza a un cliente, deben idear por lo menos tres diferentes dramatizaciones ya que no podrán repetir las mismas técnicas para inspirar confianza”</p>	<p>Generar habilidades para genera confianza en los clientes.</p>	<p>Participación de los colaboradores</p>	<p>25 minutos</p>
	<p>Cierre de la actividad “Se agradece la participación de los colaboradores y se les exhorta a continuar asistiendo a las actividades del programa de planificación de carrera”</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los colaboradores</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: **Habilidades del vendedor eficiente: El poder de las palabras**

Objetivo: Fortalecer las habilidades de negociación de los colaboradores a través de la influencia verbal.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	Dinámica “El Ciempiés” “Se organizan a los participantes de manera que realicen un círculo de pie, uno detrás del otro y se les da la siguiente consigna: ‘Deben colocar sus manos en los hombros de la persona que tienen delante y cantaremos la siguiente canción mientras caminamos en círculo: ‘El ciempiés es un bicho muy raro, parece que tiene muchos bichos atados, yo lo veo parece un tren le cuento las patas y son más de cien’ al finalizar la canción todos los participantes deben dar un paso hacia el centro del círculo y se realiza nuevamente la acción anterior. Se repite hasta que sea imposible dar más pasos al centro del círculo por el espacio físico”	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	Exposición de “El poder de las palabras” “El capacitador transmite los conocimientos básicos de la influencia verbal para fortalecer las habilidades de negociación”.	Transmitir conocimientos sobre la influencia verbal para negociar	Atención de los colaboradores	15 minutos

<p>Reproducción de video “Elevator Pitch. Tienes 20 segundos” “Se reproducirá un video sobre la importancia de utilizar las palabras apropiadas para vender una idea o un producto, el video se encuentra disponible en YouTube³⁴, posteriormente se solicita a los colaboradores que participen manifestando su opinión sobre el video y cómo se relaciona con la teoría que ya recibieron.”</p>	<p>Reforzar conocimientos sobre influencia verbal para negociar</p>	<p>Atención de los colaboradores</p>	<p>10 minutos</p>
<p>Juego de roles “Se distribuye a los colaboradores en parejas para que realicen un juego de roles en donde intentarán convencer al otro participante de comprar una prenda que ellos lleven puesta aunque el otro participante ya tenga una puesta.”</p>	<p>Generar habilidades de influencia verbal para negociaciones</p>	<p>Participación de los colaboradores</p>	<p>15 minutos</p>
<p>Reflexión sobre aplicación del poder de las palabras “El capacitador realiza la reflexión sobre la importancia de la influencia de las palabras sobre el trabajo de los colaboradores y cómo esta habilidad les ayuda a ser mejores profesionales”</p>	<p>Motivar conductas que promuevan a productividad</p>	<p>Atención de los participantes</p>	<p>5 minutos</p>
<p>Cierre de la actividad “Se agradece la participación de los colaboradores y se les exhorta a continuar su asistencia a las actividades del programa de planificación de carrera.”</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

³⁴ https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_Yjgvl

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: **Habilidades del vendedor eficiente: La solución de problemas**

Objetivo: Fortalecer habilidades de solución de problemas de los colaboradores

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Escopeta, muro y venado” “Se organiza a los participantes en dos grupos y se les explica las reglas de la dinámica: este juego es parecido a ‘Piedra, papel o tijera’ únicamente que se trabaja en equipo y todos los integrantes deben decidir antes de la partida qué es lo que van a elegir. Escopeta mata a venado, venado salta el muro y muro detiene la escopeta. Todos los integrantes del equipo deben hacer la señal que representa cada uno: Escopeta (se realiza el ademán de sostener una escopeta), muro (se levantan ambos brazos a la altura del hombro con las palmas de forma vertical) y venado (se hacen cuernos sobre la cabeza. El equipo que gane dos de tres partidas será el ganador.</p>	Establecer Rapport con los colaboradores	Actitud de los participantes	10 minutos
	<p>Exposición “Resolución de conflictos” “El capacitador expone tema de resolución de conflictos y brinda técnicas para aplicar esta habilidad”</p>	Brindar conocimientos y estrategias para resolución de conflictos	Atención de los participantes	15 minutos
	<p>Exposición “Conflictos del pasado” “Entre tres y cinco colaboradores deberán pasar al frente para exponer un conflicto o problema al que se hayan enfrentado en el pasado y se hará un taller-foro abierto sobre cuál consideran los participantes que hubiese sido la mejor resolución. Al finalizar el colaborador al frente expresará cómo manejó la situación y si pudo solucionar el problema o no.”</p>	Aplicar estrategias para resolución de conflictos	Participación de los colaboradores	25 minutos

	<p>Reflexión sobre Resolución de conflictos “El capacitador realizará una reflexión sobre la importancia de aplicar las técnicas de resolución de conflictos en la vida laboral para crecer profesionalmente”</p>	<p>Motivar conductas que promuevan la productividad</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>5 minutos</p>
	<p>Cierre de actividad “Se agradece participación y se exhorta a los colaboradores a seguir participando en las actividades del programa de planificación de carrera.”</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: **Habilidades del vendedor eficiente: La táctica y la estrategia**

Objetivo: Generar habilidades de estrategias y tácticas de venta para los colaboradores

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Tormenta” “Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor dice la frase ‘Ola a la derecha’ todos los colaboradores se trasladan al asiento a su derecha, cuando dice ‘Ola a la izquierda’ los colaboradores se trasladan al asiento de la izquierda y cuando dice ‘Tormenta’ todos los colaboradores deben cambiar de asiento hacia otro lugar que no sea a su izquierda o derecha; cuando se dice esta última consigna el expositor toma asiento y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces”.</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Actividad “Importancia de los procesos” “Se les entrega una hoja de ejercicio a los participantes en donde se encuentran números del 1 al 144 en “aparente desorden” y se les brinda la siguiente consigna: ‘En esta hoja se encuentran los números del 1 al 144, deben encontrarlos en orden y encerrarlos en un círculo conforme vayan encontrándolos, al momento de encerrar en un círculo un número deben decir en voz alta dicho número, tendrán cuenta regresiva para poder encontrarlos todos’ se les brindan 5 minutos para hacerlo, al finalizar se le explica a uno de ellos (aparte del grupo) que doble su hoja en nueve cuadros y</p>	Dar a conocer la importancia de seguir procesos y un plan estructurado para la ejecución del trabajo de los colaboradores	Participación de los colaboradores	15 minutos

<p>cada número se encuentra en orden de izquierda a derecha en los cuadros y la continuación de cada número se encuentra exactamente en el mismo lugar que el número anterior. De nuevo se realiza la actividad, cada colaborador con una hoja nueva. El colaborador al que se le explicó el proceso adecuado avanzará considerablemente en comparación a sus compañeros. De nuevo se le explica el proceso a otro colaborador y se repite la actividad. Se le explica a otro colaborador y se repite la actividad. Al finalizar se explica la lógica a todos los participantes y se realiza la actividad nuevamente. Al finalizar se hace la reflexión sobre la importancia de seguir procesos y un plan estructurado para el alcance de objetivos.”</p>			
<p>Exposición de estrategias de ventas “El capacitador explica tipos de estrategias de ventas y su aplicación en el trabajo de los colaboradores”</p>	<p>Dar a conocer estrategias de ventas y su aplicación</p>	<p>Atención de los colaboradores</p>	<p>15 minutos</p>
<p>Taller “Aplicando nuevas estrategias” “Se distribuye a los colaboradores en grupos de tres o cuatro integrantes para argumentar entre ellos cómo ha sido su estrategia de ventas y cómo poder aplicar los nuevos modelos, al finalizar cada grupo debe pasar al frente a exponer sus conclusiones.</p>	<p>Fortalecer habilidades de generación de estrategias y tácticas de ventas</p>	<p>Participación de los colaboradores</p>	<p>15 minutos</p>
<p>Reflexión final “El expositor genera una síntesis de las conclusiones sobre cómo generar estrategias y tácticas de ventas de manera estructurada.”</p>	<p>Motivar conductas que promuevan la productividad</p>	<p>Atención de los colaboradores</p>	<p>3 minutos</p>
<p>Cierre de actividad Se agradece la participación de los colaboradores y se exhorta a continuar asistiendo a las actividades del programa de planificación de carrera</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los participantes</p>	<p>2 minutos</p>

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de evaluación en pequeños grupos y luego síntesis.



Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: Comportamientos del vendedor eficiente:
Establecer relaciones efectivas

Objetivo: Fortalecer habilidades de los colaboradores para establecer relaciones efectivas.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “El Cartero” “Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor diga la frase ‘Traigo carta para...’ agregará una cualidad o característica que compartirán varios participantes por ejemplo: ‘... todos los que traen zapatos negros’; al completar la frase todos aquellos participantes que cumplan con dicha característica deberán cambiar de asientos entre ellos, el expositor tomará uno de los asientos y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces”.</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Exposición “Técnicas para establecer relaciones efectivas” “El capacitador expone técnicas para establecer relaciones efectivas con los clientes”.</p>	Dar conocer estrategias para establecer relaciones efectivas	Atención de los colaboradores	15 minutos
	<p>Dramatización sobre “Técnicas para establecer relaciones” “Se distribuye a los colaboradores en grupos de 3 o 4 integrantes y se les brinda la siguiente consigna: ‘Deberán realizar una dramatización sobre cómo se deben establecer relaciones efectivas y cómo no se debe hacer, tienen 10 minutos para crear su interpretación y después pasarán al frente a dramatizarla”.</p>	Generar habilidades para establecer relaciones efectivas	Participación de los colaboradores	25 minutos

	<p>Reflexión sobre las relaciones efectivas “El capacitador debe realizar una reflexión sobre la importancia de establecer relaciones efectivas y cómo esta habilidad es aplicable en su puesto de trabajo para su desarrollo profesional”.</p>	<p>Motivar conductas que promuevan la productividad</p>	<p>Actitud de los colaboradores</p>	<p>5 minutos</p>
	<p>Cierre de actividad “Se agradece participación y se exhorta a continuar asistiendo a las actividades del plan de carrera”</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los colaboradores</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: Comportamientos del vendedor eficiente:
Resistencia a la presión

Objetivo: Fortalecer los recursos internos de los colaboradores para ser productivos ante situaciones estresantes.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Familia pato” “Se organiza a los colaboradores para que se formen en círculo de pie uno detrás del otro y se les brinda la consigna: ‘Cantaremos todos juntos la siguiente canción: Ahí viene mamá pato pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen la palabra pachún), ahí viene papá pato pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen pachún), ahí vienen los patitos pachún pachún pachún (dan un paso cada vez que dicen pachún), después de repetir las tres frases los colaboradores deben dar un paso hacia el centro del círculo y repetir la frase, se repite el ciclo hasta que ya no sea posible dar mas pasos hacia el centro del círculo por lo ajustado del espacio físico.”</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Exposición “Técnicas para afrontar la presión” “El capacitador brinda técnicas para afrontar la presión y el estrés laboral”</p>	Brindar técnicas para afrontar el estrés y la presión laboral	Atención de los participantes	15 minutos
	<p>Aplicación de técnicas “Se les solicita a los colaboradores realizar todas las técnicas de afrontamiento a la presión y el estrés laboral con la guía del capacitador”</p>	Generar habilidades de afrontamiento y resistencia a la presión.	Participación de los colaboradores	20 minutos

	Experiencias compartidas "Se abre discusión sobre la experiencia personal al aplicar las técnicas de afrontamiento a la presión"	Motivar conductas que promuevan la productividad	Participación de los colaboradores	10 minutos
	Cierre de actividad "Se agradece participación de los colaboradores y se exhorta a continuar asistiendo a las actividades del programa de planificación de carrera"	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: Comportamientos del vendedor eficiente:
Confianza en sí mismo

Objetivo: Fortalecer los recursos internos de los colaboradores que les permitan incrementar su confianza personal.

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “El Ciempiés” “Se organizan a los participantes de manera que realicen un círculo de pie, uno detrás del otro y se les da la siguiente consigna: ‘Deben colocar sus manos en los hombros de la persona que tienen delante y cantaremos la siguiente canción mientras caminamos en círculo: ‘El ciempiés es un bicho muy raro, parece que tiene muchos bichos atados, yo lo veo parece un tren le cuento las patas y son más de cien’ al finalizar la canción todos los participantes deben dar un paso hacia el centro del círculo y se realiza nuevamente la acción anterior. Se repite hasta que sea imposible dar más pasos al centro del círculo por el espacio físico”</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Actividad de Autobiografía “Se les entrega hojas papel bond y lapiceros a los colaboradores y se les brinda la siguiente consigna: ‘Redacta de forma hilada y de forma que estés contando la historia de tu vida ,en por lo menos una hoja, todos los logros que has obtenido con esfuerzo y dedicación, también agrega todos aquellos desafíos que has logrado superar y aquellos que te gustaría superar en un futuro.”</p>	Concientizar sobre las fortalezas y capacidades de los colaboradores	Participación de los colaboradores	15 minutos
	<p>Reflexión de actividad “El capacitador brinda reflexión sobre la importancia de las capacidades y competencias de los colaboradores y resalta que cualquier cosa es posible si éstos se lo proponen”.</p>	Motivar conductas que promuevan la productividad.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

	<p>Charla motivacional “El capacitador desarrolla una charla motivacional que tome en cuenta los aspectos familiares, laborales y sociales de los colaboradores”</p>	Fortalecer la confianza en sí mismo de los colaboradores	Atención de los participantes	15 minutos
	<p>Carta a sí mismo “Se les entrega una hoja papel bond y un lapicero a los colaboradores y se les brinda la siguiente consigna: ‘Escribe una carta hacia ti mismo, dándote ánimo y diciéndote cuánto crees en ti mismo, como el protagonista de tu propia historia, esta carta nadie más la verá, aparte de ti’. Al finalizar se le explica a los colaboradores que esta carta está diseñada por ellos mismos para ellos mismos, y se les indica ‘Si algún día sientes tristeza o frustración, lee la carta que te hiciste, se cierra con un aplauso hacia ellos mismos’.”</p>	Fortalecer autoestima y confianza de los colaboradores	Cumplimiento de la consigna	10 minutos
	<p>Cierre de la actividad “Se agradece a los participantes por su participación y se les exhorta a continuar asistiendo a las actividades del programa de planificación de carrera.”</p>	Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Calidad de métodos utilizados a través de la libre expresión de los participantes.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: Comportamientos del vendedor eficiente: Aceptar el rechazo

Objetivo: Motivar a los colaboradores para que logren ser perseverantes y tolerantes ante la frustración

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Tormenta” “Se organiza los asientos de los colaboradores en círculo y el expositor se sitúa en el centro, la consigna es la siguiente: cuando el expositor dice la frase ‘Ola a la derecha’ todos los colaboradores se trasladan al asiento a su derecha, cuando dice ‘Ola a la izquierda’ los colaboradores se trasladan al asiento de la izquierda y cuando dice ‘Tormenta’ todos los colaboradores deben cambiar de asiento hacia otro lugar que no sea a su izquierda o derecha; cuando se dice esta última consigna el expositor toma asiento y el colaborador que queda de pie debe dirigir la actividad. Se repite la actividad cuatro veces”.</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Exposición “Tolerancia a la frustración” “El capacitador imparte el tema Tolerancia a la frustración, brindándoles técnicas a los colaboradores para aceptar el rechazo de los clientes”</p>	Dar a conocer cómo aceptar el rechazo de los clientes y técnicas de tolerancia a la frustración.	Atención de los participantes	15 minutos
	<p>Taller “Experiencias frustrantes” “Se distribuyen a los colaboradores en grupos de tres o cuatro integrantes para abrir discusión sobre experiencias pasadas en las que se han encontrado frustrados, al final deben realizar un análisis de las situaciones y qué recursos internos debiesen usar en estas situaciones. Después de realizar el análisis pasan al frente a exponer.”</p>	Aplicar conocimientos adquiridos sobre cómo aceptar el rechazo de los clientes	Participación de los colaboradores	20 minutos

	<p>Reflexión sobre aceptación a rechazo “El capacitador realiza reflexión sobre la importancia de aplicar técnicas y fortalecer recursos internos para incrementar la tolerancia a la frustración para el trabajo de los colaboradores.”</p>	<p>Motivar conductas que promuevan la productividad</p>	<p>Atención de los participantes</p>	<p>10 minutos</p>
	<p>Cierre de la actividad “Se agradece la participación de los colaboradores y se les exhorta a continuar participando en las actividades del programa de planificación de carrera</p>	<p>Motivar a los colaboradores a continuar con el plan de carrera.</p>	<p>Actitud de los colaboradores</p>	<p>5 minutos</p>

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de la libre expresión de los participantes, evaluación en pequeños grupos y luego síntesis.

Tema General: Desarrollo Profesional

Tema específico: Comportamientos del vendedor eficiente:
Capacidad para ejercer presión sobre los demás

Objetivo: Fortalecer la habilidad de influencia de los colaboradores

Responsables: Recursos Humanos

Temporalidad: 1 Hora

Fecha	Actividad	Objetivo	Evaluación	Tiempo
	<p>Dinámica “Escopeta, muro y venado” “Se organiza a los participantes en dos grupos y se les explica las reglas de la dinámica: este juego es parecido a ‘Piedra, papel o tijera’ únicamente que se trabaja en equipo y todos los integrantes deben decidir antes de la partida qué es lo que van a elegir. Escopeta mata a venado, venado salta el muro y muro detiene la escopeta. Todos los integrantes del equipo deben hacer la señal que representa cada uno: Escopeta (se realiza el ademán de sostener una escopeta), muro (se levantan ambos brazos a la altura del hombro con las palmas de forma vertical) y venado (se hacen cuernos sobre la cabeza. El equipo que gane dos de tres partidas será el ganador.</p>	Establecer rapport con los participantes	Actitud de los colaboradores	10 minutos
	<p>Exposición “Influir sobre las personas” “El capacitador ofrece técnicas para influir sobre las personas a través de la conducta y expresiones verbales, cómo liderar equipos sin ser un jefe en el trabajo y cómo lograr resultados a través de un equipo de trabajo.”</p>	Dar a conocer técnicas de influencia sobre las personas	Atención de los colaboradores	15 minutos

	<p>Dramatización “Influencia sobre las personas” Se distribuyen a los colaboradores en grupos de tres a cuatro personas y se les brinda la siguiente consigna: ‘Deben realizar una dramatización sobre cómo una persona puede influir sobre otra persona y sobre un grupo de personas, al finalizar su presentación deben realizar un análisis de la misma’.</p>	Fortalecer habilidades para influir sobre las personas	Participación de los colaboradores	20 minutos
	<p>Reflexión sobre la actividad “El capacitador ofrece una reflexión sobre la importancia que tiene influir sobre las personas para los colaboradores en su puesto de trabajo”</p>	Motivar conductas que promuevan la productividad	Atención de los participantes	10 minutos
	<p>Cierre de programa de planificación de carrera 2018 “Se agradece la participación a los colaboradores en el programa de planificación de carrera y se les entrega un diploma de participación firmado por Recursos Humanos y el Gerente General.</p>	Recompensar el interés y dedicación hacia la formación personal y profesional de los colaboradores	Actitud de los colaboradores	5 minutos

Evaluación: Enriquecimiento concreto a través de la libre expresión de los participantes, evaluación en pequeños grupos y luego síntesis.

La empresa de Materiales de Construcción

Le entrega el presente diploma a:

*Por su valiosa participación en el programa de planificación de carrera y ascenso laboral para
colaboradores en el departamento comercial de la organización.*

A los _____ días del mes de _____ del año _____

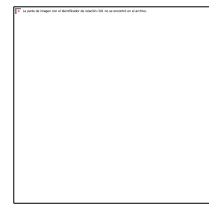
Recursos Humanos

Gerente General

Instrumentos



Protocolo de Entrevista



Nombre del Colaborador: _____

Puesto desempeñado: _____ Edad: _____

Estado civil: _____ Escolaridad: _____

1. ¿Cuántos años lleva dentro de la empresa? _____

EJE TEMÁTICO: Oportunidades de desarrollo y capacitación

2. ¿En su tiempo laborado en la empresa, ha tenido la oportunidad de ser ascendido de puesto?

SI NO

3. ¿Cuál es el proceso para ser ascendido en la empresa?

4. ¿Podría indicar qué factores que considera que influyen para no ser ascendido?.

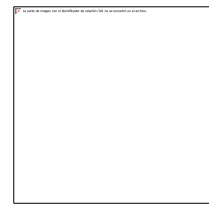
5. ¿Cómo cree usted que se relacionan la capacitación y el ascenso laboral?

EJE TEMÁTICO: Desarrollo de carrera profesional dentro de la empresa

6. ¿Ha tenido la oportunidad de recibir alguna capacitación por parte de la empresa?

SI NO

7. ¿Qué capacitaciones ha recibido dentro de la empresa?



8. ¿Podría indicar qué factores influyen para no ser capacitado por parte de la empresa?

9. ¿Qué capacitaciones considera que deberían impartirse en la empresa para apoyar a los colaboradores en el alcance de meta de ventas?

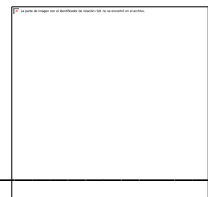
EJE TEMÁTICO: Beneficios y limitantes de la capacitación y desarrollo profesional

10. ¿Podría mencionar ventajas que puede obtener un colaborador que es capacitado?

11. ¿Cuáles podrían ser las desventajas u obstáculos para los colaboradores al realizar un plan de capacitación?

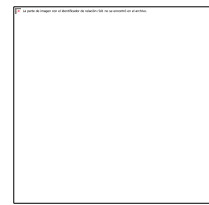
12. ¿Considera que la empresa tiene la estructura física y jerárquica adecuada para que los colaboradores tengan la oportunidad de obtener ascensos laborales?

13. ¿A qué puesto le gustaría ser promovido en el futuro dentro de la empresa?





GRUPO FOCAL



Participantes: _____

Moderador: _____

EJE TEMÁTICO: Importancia de la capacitación y ascenso laboral

1. ¿Para usted, cuál es la importancia de la capacitación dentro de la empresa?
2. ¿Para usted, cuál es la importancia de que los colaboradores asciendan dentro de la empresa?

EJE TEMÁTICO: Proceso de capacitación y ascenso laboral

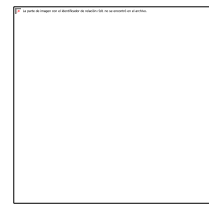
3. ¿De qué forma se ha desarrollado o se ha capacitado a los colaboradores dentro de la empresa?
4. ¿Cuáles son las capacitaciones que se han impartido a los colaboradores del área comercial?
5. ¿De qué forma podría ascender un colaborador dentro de la empresa?

EJE TEMÁTICO: Beneficios de la planificación de carrera y ascenso laboral

6. ¿Qué beneficios considera que puede obtener la empresa al ejecutar un plan de capacitación y de sucesión de carrera laboral?
7. ¿Qué beneficios considera que pueden obtener los jefes inmediatos al ejecutar un plan de capacitación y de sucesión de carrera laboral?

EJE TEMÁTICO: Necesidades de capacitación

8. ¿Qué requisitos considera necesarios para que un colaborador pueda ascender dentro de la empresa?
9. ¿Cuáles son las áreas que considera que deben ser fortalecidas en los colaboradores para que éstos puedan desarrollarse profesionalmente?
10. ¿En qué área considera que deben ser capacitados los colaboradores al momento de ser ascendidos dentro de la organización?



EJE TEMÁTICO: Ventajas y limitantes de un plan de capacitación y ascenso laboral en la empresa

11. ¿Cuáles considera que son las mayores limitantes que provoquen que los colaboradores no sean capacitados?
12. ¿Cuáles son las ventajas con las que la empresa cuenta para poder ejecutar un plan de capacitación y ascenso laboral?

TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE RESPUESTAS OBTENIDAS DE LAS ENTREVISTAS A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Pregunta	Cod.	Respuesta
3- ¿Cuál es el proceso para ser ascendido en la empresa?	C01	<i>"No sé"</i>
	C02	<i>"No han dicho cómo"</i>
	C03	<i>"Al que vende mas le suben de puesto"</i>
	C04	<i>"Nunca he preguntado"</i>
	C05	<i>"El jefe decide"</i>
	C06	<i>"La verdad, no estoy seguro"</i>
	C07	<i>"Si uno vende mucho le dan la oportunidad"</i>
	C08	<i>"No sé"</i>
	C09	<i>"Le mentiría si le digo que sé cual es"</i>
	C10	<i>"No estoy seguro"</i>
	C11	<i>"No sé"</i>
	C12	<i>"No sé"</i>
	C13	<i>"No estoy muy seguro"</i>
	C14	<i>"A ciencia cierta, no sé si sea por antigüedad o por otra cosa"</i>
	C15	<i>"Aquí no ascienden a nadie"</i>
	C16	<i>"No sé"</i>
	C17	<i>"No me ha dicho el jefe"</i>
	C18	<i>"Nunca me han dicho si se puede"</i>
	C19	<i>"No sé"</i>
	C20	<i>"No he sabido de nadie que le hayan subido de puesto"</i>
4- ¿Podría indicar qué factores que considera que influyen para no ser ascendido?	C01	<i>"A los jefes no les importa, [...] no nos enseñan cómo mejorar [...] la empresa no tiene el dinero para pagarle mas a la gente."</i>
	C02	<i>"No nos capacitan [...] no hay oportunidades disponibles, además prefieren contratar gente de afuera"</i>
	C03	<i>"Aquí no suelen hacer eso"</i>
	C04	<i>"No quieren pagar más a la gente [...] yo diría que tampoco se interesan en eso aquí"</i>
	C05	<i>"No me he fijado"</i>
	C06	<i>"El jefe tiene a sus favoritos y ellos son los que van a subir de puesto [...] no nos dicen en qué fallamos [...] solo exigen pero no enseñan."</i>
	C07	<i>"No sé, aquí las cosas no son así [...] si hubiera un puesto disponible no lo toman en cuenta a uno"</i>
	C08	<i>"No nos enseñan como mejorar y como nadie nace sabiendo no nos dan la oportunidad [...] yo digo que no quieren gastar en subirle el sueldo a uno y ni modo uno tiene que ver como se las arregla por eso queremos vender más."</i>
	C09	<i>"El jefe tiene a sus favoritos [...] si nos enseñaran cómo hacerlo cualquiera podría ser jefe"</i>
	C10	<i>"Primero que quieran hacerlo, los jefes no quieren competencia y es mas fácil dejarnos sin saber que decirnos cómo"</i>

	<p>C11</p> <p>C12</p> <p>C13</p> <p>C14</p> <p>C15</p> <p>C16</p> <p>C17</p> <p>C18</p> <p>C19</p> <p>C20</p>	<p><i>conseguir un mejor puesto [...] si me dijeran como vender mas lo que vendemos podría ser hasta de los freelance por todo lo que vendería</i></p> <p><i>“La verdad no sé porque eso no se hace aquí”</i></p> <p><i>“Que de verdad se preocupen por sus empleados porque las oportunidades las pueden hacer [...] yo creo que no tienen dinero para eso [...] si mejorara mis ventas podría subir a freelance pero tampoco lo ayudan a uno a mejorar.”</i></p> <p><i>“No lo dejan crecer a uno porque no nos ven bien para las posiciones que puedan haber [...] ojalá pudieran ayudarnos a subir de puesto [...] si nos capacitaran para ser jefes estoy seguro que sería diferente”</i></p> <p><i>“No creo que puedan pagarnos mas, por eso no nos ascienden [...] además a los jefes no les importa si crecemos o no ellos quieren que vendamos y ya”</i></p> <p><i>“Tengo mis dudas si de verdad puedan hacerlo, como nunca se ha hecho a lo mejor es porque aquí no se puede”</i></p> <p><i>“No nos capacitan [...] imagínese si a veces cuesta que nos paguen la comisión menos nos van a dar un mejor puesto y menos si no somos de los preferidos”</i></p> <p><i>“Creo que cada quien se abre la puerta que esté buscando, si no suben de puesto a alguien es porque tampoco lo busca o quiere que todo se lo den en bandeja de plata”</i></p> <p><i>“No nos enseñan cómo crecer [...] a todos nos gustaría un mejor puesto para ganar mas pero como nadie dice nada a nadie le importa”</i></p> <p><i>“Si el jefe quisiera nos podría enseñar cómo mejorar nuestras ventas, si él está en ese puesto porque era bueno en esto [...] otra cosa sería que no nos pueden pagar más y por eso no hacen puestos nuevos para jefes”</i></p> <p><i>“[...] uno aspira a ser de los freelance pero ahí solo están los que venden más, no nos enseñan como vender más, es fácil pedir más venta, lo que no hacen es decirnos el cómo”</i></p>
<p>5- ¿Cómo cree usted que se relacionan la capacitación y el ascenso laboral?</p>	<p>C01</p> <p>C02</p> <p>C03</p> <p>C04</p> <p>C05</p> <p>C06</p> <p>C07</p> <p>C08</p> <p>C09</p> <p>C10</p> <p>C11</p> <p>C12</p> <p>C13</p> <p>C14</p>	<p><i>“Si nos capacitan nos hacen mejores para poder crecer”</i></p> <p><i>“Ah si, si nos enseñaran podríamos tener un mejor puesto”</i></p> <p><i>“No podemos aspirar a un mejor puesto si no nos capacitan, por eso nadie crece aquí”</i></p> <p><i>“Si el jefe me mira en las capacitaciones va a saber que fui y me puede ascender”</i></p> <p><i>“Uno puede mejorar las ventas si nos capacitan y así nos pueden dar un mejor puesto”</i></p> <p><i>“Pues si nos enseñan cómo ganarnos a los clientes vamos a vender más y así podemos ser un freelance”</i></p> <p><i>“Uno puede mejorar como persona y así demostrar que puede optar por un mejor puesto”</i></p> <p><i>“Si nos capacitaran seríamos mejores vendedores y cualquiera podría ser ascendido”</i></p> <p><i>“Si uno cumple con cierta cantidad de capacitaciones debería ser ascendido porque uno está aprendiendo”</i></p> <p><i>“Si los jefes nos enseñaran como hacer mejor las cosas seríamos más hábiles y venderíamos mas ya se fijarían en uno”</i></p> <p><i>“Podemos incrementar las ventas, si nos enseñaran como hacerlo verdad [...] lo que uno busca es crecer en la vida para ganar más y si vendemos mas y los jefes nos ven sería mas fácil que le dieran a alguno un mejor puesto”</i></p> <p><i>“Lo que le decía, si lo ayudan a uno a mejorar, uno fácil puede subir de puesto”</i></p> <p><i>“Pues si nos dan la oportunidad y la aprovechaos para aprender es más posible que nos den el chance de subir de puesto”</i></p> <p><i>“Pues si el jefe me ve en capacitación, tras capacitación, sabrá que estoy preparado para que me den un mejor puesto”</i></p>

	<p>C15 <i>"[...] uno mejoraría como persona y así se mejor para optar a un mejor puesto"</i></p> <p>C16 <i>"Yo digo que están conectados porque si no nos capacitan ¿Cómo vamos a crecer" [...] eso sí, que nos enseñen cosas que sean útiles"</i></p> <p>C17 <i>"Pues que si la empresa decide capacitarnos depende de cada uno si va a aprender de verdad o no, si uno se empeña en ser mejor puede aprender todo lo que necesita para crecer"</i></p> <p>C18 <i>"La capacitación puede servirles para enseñarnos como crecer en la empresa, si necesitan que mejoremos en algo así lo pueden hacer [...] si somos mejores podemos crecer en la empresa"</i></p> <p>C19 <i>"Si los jefes nos enseñan como ser mejores podríamos aspirar a un mejor puesto"</i></p> <p>C20 <i>"Si nos capacitan en cómo mejorar la venta vamos a poder llegar a la meta siempre y así podríamos ser buenos jefes"</i></p>
7- ¿Qué capacitaciones ha recibido dentro de la empresa?	<p>C01 <i>"Tabicaciones, impermeabilizantes, laminas de policarbonato, fibrocemento, selladores, tejas"</i></p> <p>C02 <i>"Techos, impermeabilizantes, tabicaciones"</i></p> <p>C02 <i>"Especialmente se reciben las capacitaciones de los productos que vendemos, como impemeabilizantes, laminas"</i></p> <p>C04 <i>"Me han capacitado sobre cómo se colocan los selladores, la diferencia en las láminas y cosas así"</i></p> <p>C05 <i>"Tejas, tabicaciones"</i></p> <p>C06 <i>"Principalmente en fibrocemento, cielo falso, tabla yeso"</i></p> <p>C07 <i>"Las capacitaciones son de acuerdo a lo que uno venda y sobre los materiales"</i></p> <p>C08 <i>"Laminas, fibrocemento, tabla yeso, cielo falso"</i></p> <p>C09 <i>"Plycem, shingel"</i></p> <p>C10 <i>"Impermeabilizantes"</i></p> <p>C11 <i>"Laminas e impermeabilizantes"</i></p> <p>C12 <i>"Plycem, tabicaciones"</i></p> <p>C13 <i>"Fibrocemento y Plycem"</i></p> <p>C14 <i>"Las de los productos"</i></p> <p>C15 <i>"Recibimos las platicas de los proveedores"</i></p> <p>C16 <i>"Me han capacitado en Plycem, fribrocemento, shingel, tabicaciones"</i></p> <p>C17 <i>"Solo las de bodega"</i></p> <p>C18 <i>"Todas las que el proveedor nos da, laminas, tejas, cielo falso y así"</i></p> <p>C19 <i>"Recibimos la capacitación de recurso humanos y la de los productos"</i></p> <p>C20 <i>"Todo lo que tenga que ver con los materiales de la bodega."</i></p>
8- ¿Podría indicar qué factores influyen para no ser capacitado por parte de la empresa?	<p>C01 <i>"Pues principalmente que los jefes quieran [...] y que nos den el tiempo para ir"</i></p> <p>C02 <i>"La falta de tiempo, siempre estamos vendiendo y si nos distraemos bajamos la venta [...] no creo que la empresa tenga (dinero) para eso"</i></p> <p>C03 <i>"Pues nunca se han hecho capacitaciones aparte de las de los productos que vendemos, como le dije, no se si podrían hacerlas"</i></p> <p>C04 <i>"Pues que el jefe nos deje ir [...] además que no nos daría tiempo para las capacitaciones"</i></p> <p>C05 <i>"Primero, que la empresa pueda pagarlas [...] no creo que a recursos humanos no le interese lo que pasa es que solo hay una persona como recursos humanos[...] no creo que nos dé tiempo"</i></p> <p>C06 <i>"Que nos den el chance para ir porque si no es venta capaz que no nos dejen, como nunca se han hecho"</i></p>

	<p>C07 <i>"El jefe decide si podemos ir o no por el tiempo"</i></p> <p>C08 <i>"Que solo hay una persona en recursos humanos, no creo que le de tiempo de organizar capacitaciones"</i></p> <p>C09 <i>"Pues yo digo que son caras y la empresa no las pagaría, además que no nos daría tiempo de ir"</i></p> <p>C10 <i>"Es que si vamos a una capacitación no vamos a poder vender lo mismo ese día, al jefe no le gustaría eso"</i></p> <p>C11 <i>"Pues no sé, como nunca se han hecho"</i></p> <p>C12 <i>"La empresa no pagaría por capacitarnos, prefieren que estemos vendiendo sobre cualquier cosa"</i></p> <p>C13 <i>"A los jefes no les interesa como estemos o qué aprendamos solo quieren que vendamos y vendamos [...] no creo que recursos humanos se de a basto"</i></p> <p>C14 <i>"No nos daría el tiempo de ir porque en ventas el tiempo es dinero y si no estamos vendiendo ganamos menos"</i></p> <p>C15 <i>"Han de ser caras [...] si no lo han hecho antes no creo que lo hagan ahora"</i></p> <p>C16 <i>"De verdad tenemos muchos clientes que ver y si vamos a una capacitación perderíamos la venta del día"</i></p> <p>C17 <i>"Es que las capacitaciones son aburridas, nadie va a querer ir"</i></p> <p>C18 <i>"Habría que convencer al jefe porque si no no vamos a poder ir por el tiempo"</i></p> <p>C19 <i>"No creo que recursos humanos pueda hacerlas, siempre está corriendo con algo [...] la venta bajaría ese día porque estaríamos sentados en lugar de ganar dinero"</i></p> <p>C20 <i>"No creo que el jefe nos de el tiempo de ir, siempre nos dice que la venta está antes que cualquier cosa."</i></p>
9- ¿Qué capacitaciones considera que deberían impartirse en la empresa para apoyar a los colaboradores en el alcance de meta de ventas?	<p>C01 <i>"Estrategias de ventas, servicio al cliente, trabajo en equipo"</i></p> <p>C02 <i>"Estrategias de ventas"</i></p> <p>C02 <i>"Servicio al cliente, estrategias de ventas"</i></p> <p>C04 <i>"Servicio al cliente, trabajo en equipo"</i></p> <p>C05 <i>"Estrategias de ventas, servicio al cliente"</i></p> <p>C06 <i>"Servicio, ventas"</i></p> <p>C07 <i>"Trabajo en equipo, ventas, servicio"</i></p> <p>C08 <i>"Ventas, servicio"</i></p> <p>C09 <i>"Estrategia de ventas, trabajo en equipo"</i></p> <p>C10 <i>"Servicio al cliente, trabajo en equipo, ventas"</i></p> <p>C11 <i>"Trabajo en equipo, ventas"</i></p> <p>C12 <i>"Servicio al cliente, trabajo en equipo, ventas"</i></p> <p>C13 <i>"Trabajo en equipo, servicio, ventas"</i></p> <p>C14 <i>"Estrategia de ventas, servicio al cliente"</i></p> <p>C15 <i>"Servicio al cliente, a nuestros compañeros y ventas"</i></p> <p>C16 <i>"Principalmente ventas por mayor, trabajo en equipo, servicio a proveedores y clientes"</i></p> <p>C17 <i>"Servicio a todo el personal, ventas"</i></p> <p>C18 <i>"Trabajo en equipo, ventas para proyectos grandes, servicio"</i></p> <p>C19 <i>"Diferentes formas de ventas para entender al cliente y servicio"</i></p> <p>C20 <i>"Ventas a granel, trabajo en equipo, servicios para el cliente"</i></p>
10- ¿Podría mencionar	<p>C01 <i>"Incrementarían las ventas, nos llevaríamos mejor y podemos mejorar como personas"</i></p> <p>C02 <i>"Seríamos mejores vendedores"</i></p>

<p>ventajas que puede obtener un colaborador que es capacitado?</p>	<p>C03 C04 C05 C06 C07 C08 C09 C10 C11 C12 C13 C14 C15 C16 C17 C18 C19 C20</p>	<p><i>“Podría obtener un mejor puesto de trabajo, lograría llegar a su meta de ventas [...] sería un mejor trabajador porque sería mas habilidoso en la venta”</i></p> <p><i>“Uno podría crecer en la empresa y vendería más.”</i></p> <p><i>“Pues que uno se vuelve mejor, llega mas fácil a la meta de ventas”</i></p> <p><i>“Es mas fácil tener un mejor puesto si uno está capacitado porque se vuelve mejor vendedor y así los resultados se ven cuando se pasa de la meta de ventas”</i></p> <p><i>“Pues aprender siempre es bueno en la vida para ser mejores [...] sobretodo que venderíamos mas y por ende ganaríamos más comisión”</i></p> <p><i>“Seríamos mas astutos en las ventas para vender mas [...] si convivimos todos en reuniones como en las capas nos uniríamos mas como equipo”</i></p> <p><i>“Principalmente vendería mas [...] eso es bueno porque si uno vende mas gana mas para llevarle el sustento a la familia [...] mejorar como ser humano”</i></p> <p><i>“Las ventas deberían incrementar y podría obtener una promoción”</i></p> <p><i>“Pues ya podría aspirar, uno, a ser uno de los freelance”</i></p> <p><i>“Sería un mejor vendedor así como persona”</i></p> <p><i>“Crecería en la empresa porque ya estaría capacitado y tendría mas aptitudes de vendedor”</i></p> <p><i>“Siempre que uno aprende se vuelve mejor, sería mas fácil llegar a la meta de ventas porque ya sabría cual es la mejor forma de hacerlo”</i></p> <p><i>“Obviamente venderíamos mas, así tal vez los jefes nos tomarían en cuenta para tener un mejor trabajo”</i></p> <p><i>“Seríamos personas mas capaces [...] mejores en las ventas [...] tendríamos mejores resultados en al llegar a la meta, si fuera así podríamos crecer en la empresa también”</i></p> <p><i>“Prácticamente aprenderíamos cosas nuevas y a lo mejor nos llevaríamos mejor”</i></p> <p><i>“Seríamos los mejores vendedores y ganaríamos más dinero”</i></p> <p><i>“Me podrían dar un mejor puesto de trabajo porque ya sabría como hacerlo [...] me podría volver el vendedor número uno de la empresa”</i></p> <p><i>“Subirían las ventas, que es lo mas importante”</i></p>
<p>11- ¿Cuáles podrían ser las desventajas u obstáculos para los colaboradores al realizar un plan de capacitación?</p>	<p>C01 C02 C03 C04 C05 C06 C07 C08 C09 C10 C11</p>	<p><i>“Que hagan las capacitaciones después de la hora de salida y venderíamos menos ese día”</i></p> <p><i>“Bajaría la venta”</i></p> <p><i>“Que nos hicieran venir en nuestro día de descanso [...] porque no podríamos vender el día de la capacitación”</i></p> <p><i>“Que venderíamos menos ese día”</i></p> <p><i>“Que nos hagan quedarnos después de la hora de salida”</i></p> <p><i>“Que bajaría la venta y nuestras comisiones por no vender el día de la capacitación”</i></p> <p><i>“Que nos hagan venir antes de la hora de entrada para la capacitación o que no nos bajen la meta de ventas por ese día que no venderíamos”</i></p> <p><i>“Pues no venderíamos igual ese día”</i></p> <p><i>“Que fuera el día que descansamos o bajaría la venta del día”</i></p> <p><i>“No venderíamos igual el día de la capacitación por el tiempo que perderíamos”</i></p> <p><i>“Nos pedirían que viniéramos en horas fuera del horario porque sino baja la venta”</i></p>

	<p>C12 <i>“Perderíamos venta ese día”</i> C13 <i>“No hay tiempo para capacitaciones”</i> C14 <i>“Pues que deberían bajarnos la meta de venta porque sería un día menos en el acumulable de la venta”</i> C15 <i>“Tendríamos que madrugar para las capacitaciones”</i> C16 <i>“Los jefes nunca nos dejarían ir en horarios en los que debemos vender entonces nos harían venir fuera de nuestro horario”</i> C17 <i>“No creo que mis compañeros vayan a las capacitaciones”</i> C18 <i>“Pues bajarían mis ventas por el tiempo”</i> C19 <i>“Ya no podríamos vender tanto el día de la capacitación”</i> C20 <i>“Pues o recibimos capacitaciones en el día de descanso o vendemos menos, los jefes deciden, eso nos afecta”</i></p>
<p>13 – ¿A qué puesto le gustaría ser promovido en el futuro dentro de la empresa?</p>	<p>C01 <i>“Jefe de bodega”</i> C02 <i>“Jefe de ventas”</i> C02 <i>“Asesor independiente”</i> C04 <i>“Vendedor Freelance”</i> C05 <i>“Jefe de bodega o vendedor freelance”</i> C06 <i>“Jefe de ventas”</i> C07 <i>“Vendedor de sala”</i> C08 <i>“Vendedor de sala”</i> C09 <i>“Vendedor de sala”</i> C10 <i>“Vendedor freelance”</i> C11 <i>“Jefe de bodega”</i> C12 <i>“Jefe de bodega”</i> C13 <i>“Jefe de ventas”</i> C14 <i>“Freelance”</i> C15 <i>“Gerente de ventas”</i> C16 <i>“Jefe de ventas”</i> C17 <i>“Gerente”</i> C18 <i>“Jefe de ventas”</i> C19 <i>“Jefe de bodega”</i> C20 <i>“Cualquier puesto en sala de ventas”</i></p>

*Codificación realizada de acuerdo al orden en la realización de las entrevistas