



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y  
RECURSOS HUMANOS**

Tema:

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE  
CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA UNIPLASTIC, PARA INCREMENTAR LAS  
VENTAS EN EL AÑO 2015”**

Autora:

**MIRIAN KARINA ROMÁN DELGADO**

**SANTO DOMINGO, MARZO - 2015**

**TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE  
CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA UNIPLASTIC, PARA INCREMENTAR LAS  
VENTAS EN EL AÑO 2015”**

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA DE LA AUTORA.**

**AUTORA: MIRIAN KARINA ROMÁN DELGADO.**

**INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: “PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA UNIPLASTIC, PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN EL AÑO 2015”**

**Fecha: 10 de abril del 2015.**

El contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de la autora.

---

Mirian Karina Román Delgado

C.I. 1722280706

## **INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Santo Domingo, 10 de abril del 2015.

Ing.

Eve Cerón.

COORDINADORA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS.

Estimada Ingeniera:

En calidad de Directora del trabajo de titulación del tema “PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA UNIPLASTIC, PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN EL AÑO 2015”, propuesto por la Srta. Mirian Karina Román Delgado, doy fe que ha sido elaborado bajo mi supervisión y control, luego de haber sido concluido el tratamiento de los contenidos se encuentra en condiciones de ser defendido.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

---

ING. PABLO HERNÁNDEZ.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

**DEDICATORIA.**

*El presente Trabajo de Titulación lo dedico de manera especial a mi amada hija Aylin Párraga por ser el pilar fundamental de mi esfuerzo y lucha constante para que ésta sea una herencia y ejemplo de vida en su futuro profesional.*

*A mi esposo por su paciencia y apoyo en todas las situaciones que atravesé durante mis estudios.*

*A mis padres y hermanos, por su cariño y comprensión incondicional en todos los momentos cuando las necesité.*

*Mirian Karina Román Delgado.*

**AGRADECIMIENTO.**

*A Dios Todo Poderoso por haberme iluminado y acompañado dándome la fortaleza necesaria en cada uno de mis pasos a lo largo de esta carrera para poder culminarla con éxito.*

*A la Universidad Tecnológica Equinoccial UTE*

*A mi Director de Trabajo de Titulación Ing. Pablo Hernández Tinoco quien aún sin conocerme me brindó su paciencia y apoyo desprendido impartíendome sus conocimientos profesionales y científicos en la culminación de éste trabajo.*

*Mirian Karina Román Delgado.*

## TABLA DE CONTENIDOS.

|   |      |
|---|------|
| UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.....            | i    |
| DECLARACIÓN JURAMENTADA DE LA AUTORA.....           | iii  |
| INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... | iv   |
| DEDICATORIA.....                                    | v    |
| AGRADECIMIENTO.....                                 | vi   |
| TABLA DE CONTENIDOS.....                            | vii  |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                               | xi   |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                              | xi   |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                              | xiii |
| EXECUTIVE SUMMARY.....                              | xiv  |
| <br>  |      |
| CAPÍTULO 1.....                                     | 1    |
| INTRODUCCIÓN.....                                   | 1    |
| 1.1 El problema de investigación.....               | 1    |
| 1.1.1 Problema a investigar.....                    | 1    |
| 1.1.2 Objeto de estudio teórico.....                | 1    |
| 1.1.3 Objeto de estudio práctico.....               | 1    |
| 1.1.4 Planteamiento del problema.....               | 1    |
| 1.1.5 Formulación del problema.....                 | 4    |
| 1.1.6 Sistematización del problema.....             | 4    |
| 1.1.7 Objetivo general.....                         | 4    |
| 1.1.7.1 Objetivos específicos:.....                 | 4    |
| 1.1.8 Justificaciones.....                          | 5    |
| 1.2 Marco referencial.....                          | 5    |
| 1.2.1 Marco teórico.....                            | 5    |

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| 1.2.1.1          | Definición de capacitación.....                     | 5  |
| 1.2.1.2          | Plan de capacitación.....                           | 6  |
| 1.2.1.2.1        | Importancia de la capacitación. ....                | 6  |
| 1.2.1.2.2        | Análisis de puestos.....                            | 6  |
| 1.2.1.2.3        | Selección de empleados. ....                        | 7  |
| 1.2.1.2.4        | Capacitación y desarrollo.....                      | 7  |
| 1.2.1.2.5        | Desempeño del empleado. ....                        | 7  |
| 1.2.1.2.6        | Modelos de Plan de Capacitación.....                | 7  |
| 1.2.1.3          | Desarrollo del modelo de plan de capacitación. .... | 9  |
| 1.2.1.3.1        | Evaluación de necesidades.....                      | 9  |
| 1.2.1.3.2        | Diseño del programa de capacitación. ....           | 10 |
| 1.2.1.3.3        | Implementación del programa de capacitación. ....   | 12 |
| 1.2.1.3.4        | Evaluación del programa de capacitación. ....       | 13 |
| 1.2.1.4          | Ventas. ....  | 14 |
| 1.2.1.4.1        | Importancia de las ventas.....                      | 14 |
| 1.2.1.4.2        | Comunicación mix.....                               | 15 |
| 1.2.1.4.3        | Prospección.....                                    | 15 |
| 1.2.1.4.4        | Sectorización de clientes.....                      | 15 |
| 1.2.1.4.5        | Canales de distribución.....                        | 15 |
| 1.2.1.4.6        | Técnicas de venta.....                              | 16 |
| 1.2.1.4.7        | Atención al cliente. ....                           | 16 |
| CAPÍTULO 2. .... |   | 17 |
| MÉTODO.....      |   | 17 |
| 2.1              | Metodología general. ....                           | 17 |
| 2.1.1            | Nivel de estudio. ....                              | 17 |
| 2.1.1.1          | Investigación explicativa. ....                     | 17 |



|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| 2.1.1.2          | Investigación bibliográfica. ....                           | 17 |
| 2.1.1.3          | Investigación de campo. ....                                | 17 |
| 2.1.2            | Modalidad de la investigación. ....                         | 17 |
| 2.1.3            | Métodos. ....   | 18 |
| 2.1.3.1          | Método inductivo-deductivo. ....                            | 18 |
| 2.1.3.2          | Método analítico – sintético. ....                          | 18 |
| 2.1.4            | Población y muestra. ....                                   | 18 |
| 2.1.4.1          | Población. ....   | 18 |
| 2.1.5            | Instrumentos. ....  | 19 |
| 2.1.5.1          | Guía de entrevista. ....                                    | 19 |
| 2.1.5.2          | Procesamiento de datos. ....                                | 19 |
| 2.2              | Metodología específica. ....                                | 19 |
| 2.2.1            | Diagnóstico situacional de la empresa. ....                 | 20 |
| 2.2.1.1          | Estructura de la entrevista. ....                           | 20 |
| 2.2.1.2          | Organigrama actual de la empresa UNIPLASTIC. ....           | 22 |
| 2.2.1.3          | FODA. ....  | 22 |
| 2.2.1.4          | Detalle de actividades desempeñadas por el personal. ....   | 24 |
| CAPÍTULO 3. .... |   | 29 |
| RESULTADOS. .... |   | 29 |
| 3.1              | Presentación y análisis de resultados. ....                 | 29 |
| 3.1.1            | Resultados de la entrevista. ....                           | 29 |
| 3.1.1.1          | Entrevista al propietario de UNIPLASTIC. ....               | 29 |
| 3.1.2            | Resultados de las encuestas aplicadas a colaboradores. .... | 31 |
| 3.2              | Desarrollo de la propuesta. ....                            | 41 |
| 3.2.1            | Justificación de la propuesta. ....                         | 41 |

|           |   |        |
|-----------|---|--------|
| 3.2.2     | Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación en la Empresa UNIPLASTIC, para Incrementar las Ventas.....               | 42     |
| 3.2.2.1   | Evaluación de necesidades.....  | 42     |
| 3.2.2.1.1 | Análisis de la organización.....  | 42     |
| 3.2.2.1.2 | Análisis de las Tareas.....   | 44     |
| 3.2.2.1.3 | Análisis de las personas.....   | 44     |
| 3.2.2.1.4 | Objetivos Instruccionales, Disposición y Motivación, Principios de Aprendizaje y Características de los Instructores..... | 53     |
| 3.2.2.1.5 | Implementación del Programa de Capacitación.....  | 56     |
| 3.2.2.1.6 | Evaluación del plan de capacitación.....  | 59     |
|           | <br>CAPÍTULO 4.....   | <br>67 |
|           | DISCUSIÓN.....  | 67     |
| 4.1       | Conclusiones.....   | 67     |
| 4.2       | Recomendaciones.....  | 69     |
|           | <br>BIBLIOGRAFÍA.....   | <br>71 |
|           | <br>ANEXOS.....   | <br>73 |
|           | Anexo 1 - Cuestionario para la encuesta.....  | 74     |
|           | Anexo 2 – Tabulaciones.....   | 75     |
|           | Anexo 3 - Misión propuesta UNIPLASTIC.....  | 80     |
|           | Anexo 4 - Visión propuesta UNIPLASTIC.....  | 80     |
|           | Anexo 5 – Valores propuestos UNIPLASTIC.....  | 81     |

## ÍNDICE DE TABLAS.

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1.1 Cuadro de ventas empresa UNIPLASTIC.....                       | 3  |
| Tabla 3.1 Indicadores de gestión, Presupuesto y Diagrama de tiempos..... | 65 |

## ÍNDICE DE FIGURAS.

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.1 Árbol de causas y efectos.....   | 2  |
| Figura 1.2 Modelo de Plan de Capacitación Idalberto Chiavenato.....                     | 8  |
| Figura 1.3 Modelo propuesto de Plan de Capacitación Scott Snell & George Bohlander..... | 9  |
| Figura 2.1 Métodos específicos para resolver los objetivos.....                         | 20 |
| Figura 2.2 Organigrama estructural.....   | 22 |
| Figura 2.3 Descripción FODA de la empresa UNIPLASTIC.....                               | 23 |
| Figura 2.4 Descripción de actividades y puestos laborales.....                          | 24 |
| Figura 3.1 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 32 |
| Figura 3.2 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 33 |
| Figura 3.3 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 34 |
| Figura 3.4 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 35 |
| Figura 3.5 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 36 |
| Figura 3.6 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 37 |
| Figura 3.7 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 38 |
| Figura 3.8 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 39 |
| Figura 3.9 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.....          | 40 |
| Figura 3.10 Resultados de la evaluación orientadas a las ventas.....                    | 41 |
| Figura 3.11. Perfil de puestos para propietario.....                                    | 45 |
| Figura 3.12. Perfil de puestos para jefe de ventas.....                                 | 46 |
| Figura 3.13. Perfil de puestos para vendedores.....                                     | 47 |
| Figura 3.14. Perfil de puestos para jefe de facturación.....                            | 48 |
| Figura 3.15. Perfil de puestos para facturadora.....                                    | 49 |
| Figura 3.16. Perfil de puestos para jefe despachador.....                               | 50 |
| Figura 3.17. Perfil de puestos para despachador.....                                    | 51 |
| Figura 3.18. Perfil de puestos para chofer.....   | 52 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 3.19. Programa de Capacitación.....                    | 53 |
| Figura 3.20. Programa de Capacitación.....                    | 56 |
| Figura 3.21. Programa de Capacitación.....                    | 59 |
| Figura 3.22. Diagrama Propuesto para Plan de Ventas.....      | 62 |
| Figura 3.23. Cronograma para la ejecución de estrategias..... | 66 |

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La industria del plástico en el país se ha convertido en un importante sector de la economía nacional, en la actualidad existe varias empresas que comercializan productos derivados del plástico, puesto que han surgido organizaciones interesadas en ganar presencia en áreas como el agro y el hogar, en la industria del plástico desechable los productos que más resaltan son: platos, cubiertos, vasos, tarrinas y fundas.

Este tema de trabajo de titulación se desarrolló en la empresa UNIPLASTIC de la ciudad de Santo Domingo, dicha empresa se dedica a la distribución de productos plásticos desechables al por mayor y menor.

En el primer capítulo Se describen los problemas por los que atraviesa la empresa, a través de la técnica de Ishikawa, además se contempla la fundamentación teórica para la variable independiente y dependiente, donde se expresan los diferentes temas y definiciones que son necesarios para diseñar la propuesta de un Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación en la empresa UNIPLASTIC, para incrementar las ventas.

En el segundo capítulo se aplicaron métodos, técnicas e instrumentos de investigación en el presente plan de titulación para obtener información de cómo estaba la situación actual de la empresa UNIPLASTIC, es por ello que en el trabajo de campo se aplicaron encuestas dirigidas a colaboradores y la entrevista al propietario de la organización.

En el tercer capítulo se desarrolló la propuesta de un plan de mejoramiento del sistema de capacitación en la empresa UNIPLASTIC, con objetivos claros, estrategias realistas y adaptadas a la empresa que permitan incrementar las ventas en el mercado de Santo Domingo.

El cuarto capítulo según los resultados obtenidos de la investigación se recomienda la aplicación del Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación para la empresa UNIPLASTIC.

## **EXECUTIVE SUMMARY.**

The plastics industry in the country has become an important sector of the national economy, at present there are several companies that sell products derived from plastic, since emerged organizations interested in gaining presence in areas such as agriculture and home, in the industry of disposable plastic products more highlights are: plates, cutlery, glasses, pots and covers.

This thesis topic was developed in the company UNIPLASTIC city of Santo Domingo, the company is engaged in the distribution of disposable plastic products wholesale and retail.

In the first chapter the problems being experienced by the company are described by Ishikawa technique, besides the theoretical foundation for the independent and dependent variable, where different topics and definitions that are needed to design express contemplated the proposal for an Improvement Plan Training System UNIPLASTIC company to increase sales.

In the second chapter methods, techniques and research tools in this plan titration were applied for information on how was the current situation of the company UNIPLASTIC is why in the field surveys of employees were applied and interview the owner of the organization.

A proposed improvement plan training system in the company UNIPLASTIC, with clear objectives, realistic and adapted to allow the company to increase sales in the market of Santo Domingo strategies developed in the third chapter.

The fourth chapter in outcomes research application Improvement Plan Training System for the company UNIPLASTIC recommended.

## **CAPÍTULO 1.**

### **INTRODUCCIÓN.**

#### **1.1 El problema de investigación.**

##### **1.1.1 Problema a investigar.**

La realización del presente trabajo investigativo nace de la necesidad de capacitación al personal de la empresa UNIPLASTIC puesto que se ha detectado problemas con el desempeño laboral de sus integrantes, lo cual está afectando los intereses de la misma, por lo tanto, el énfasis del trabajo se enfoca en la parte Administrativa y Talento Humano.

##### **1.1.2 Objeto de estudio teórico.**

El desarrollo del Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación incluye temas concernientes a la administración de recursos humanos, cuyo análisis fue de vital importancia para el desarrollo del trabajo de titulación.

##### **1.1.3 Objeto de estudio práctico.**

La propuesta, Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación será aplicada en empresa UNIPLASTIC con la finalidad de mejorar su desempeño laboral.

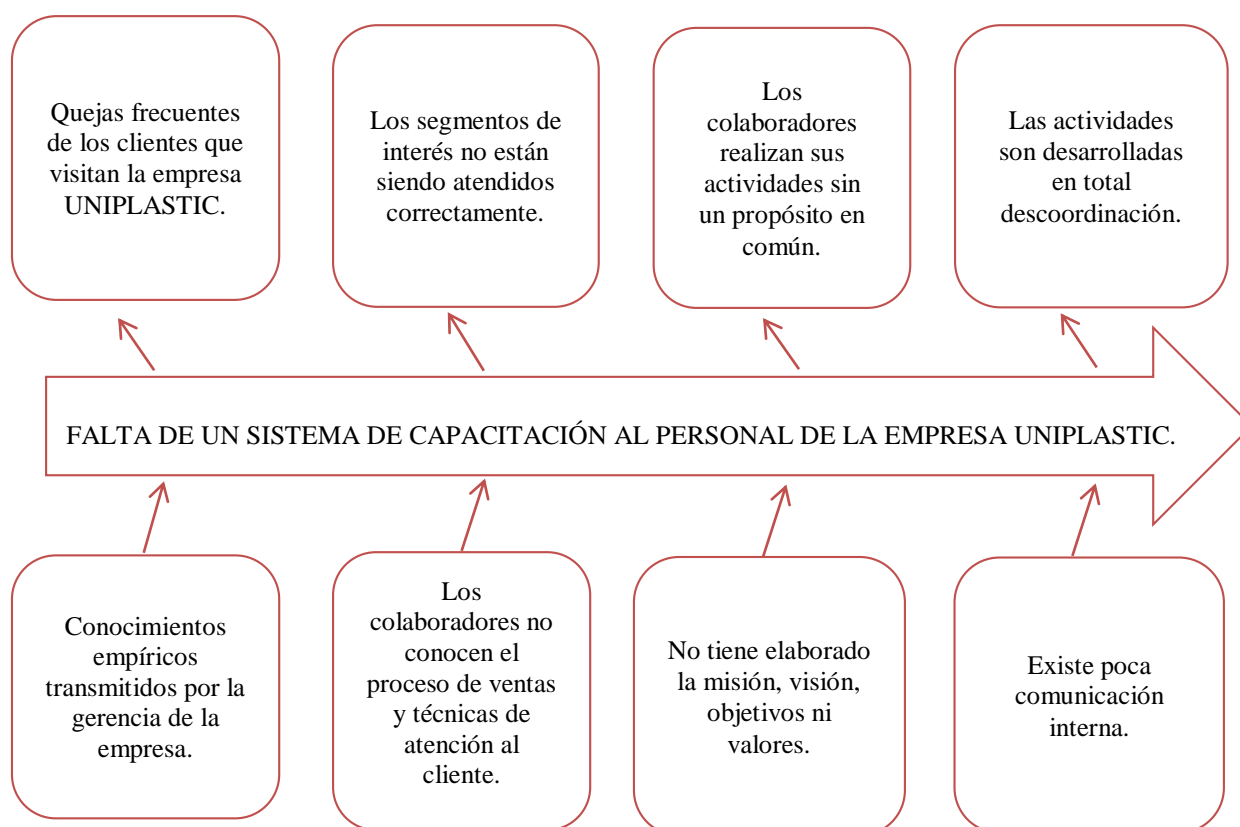
##### **1.1.4 Planteamiento del problema.**

La empresa UNIPLASTIC, dedicada a la distribución de productos plásticos desechables a pesar de llevar varios años en el mercado, no ha logrado consolidarse en el mercado pues ha presentado dificultades por su administración empírica provocada por la poca planificación y escasa capacitación de su talento humano, impidiéndole competir en un mercado dinámico y actualizado a cada momento.

La empresa UNIPLASTIC de Santo Domingo de los Tsáchilas comercializa fundas de diferentes tamaños, vasos de plásticos desechables de varias capacidades, platos desechables aptos para diferentes eventos, láminas de plásticos de varias medidas, guantes plásticos, fundas para envasar de varias capacidades, y otros productos desechables como cucharas, cuchillos y tenedores.

Con base en la entrevista al propietario y diálogo con los colaboradores de la empresa en estudio se logró determinar que existe la necesidad de capacitación, aspectos producidos por las siguientes causas:

**Figura 1.1. Árbol de causas y efectos.**



Fuente: Investigación (2015). *Técnica de Ishikawa*. Santo Domingo: Descripción de causas y efectos respecto al problema de capacitación que está aquejando a la empresa UNIPLASTIC.

- Los conocimientos empíricos transmitidos de la gerencia al personal de ventas de la empresa UNIPLASTIC, ha generado que los clientes emitan con mucha frecuencia quejas respecto



al servicio y atención recibido, lo cual, está viéndose reflejado en las bajas ventas de la empresa, las mismas que se detallan a continuación.

**Tabla 1.1. Cuadro de ventas empresa UNIPLASTIC.**

| AÑOS | VENTAS     | % DECREMENTO | FÓRMULA                                   |
|------|------------|--------------|---|
| 2010 | 151.455,14 | -            | $\%c = \frac{V.A2-V.A1}{V.A1} \times 100$ |
| 2011 | 152.750,26 | 0.85%        |   |
| 2012 | 150.678,09 | -1.36%       |   |
| 2013 | 135.321,00 | -10,19%      |   |
| 2014 | 132.300,56 | -2.23%       |   |

**Nota.** Fuente: Investigación (2014). *Trabajo de campo: estadística de ventas de la empresa UNIPLASTIC donde se evidencia el decrecimiento existente en la empresa.*

Mediante este análisis la empresa UNIPLASTIC demuestra un decrecimiento en sus ventas de 2,23 % respecto al último año, situación que debe mejorar para que la organización pueda continuar desenvolviéndose en el mercado.

- Existe un notable desconocimiento del proceso de ventas y técnicas de atención al cliente, lo cual está provocando que el mercado y sus segmentos de interés no sean atendidos correctamente y por ende no regresen a la empresa.
- La empresa UNIPLSTIC no tiene elaborado la misión, visión, objetivos ni valores, por ende las actividades se desarrollan sin orientación alguna, aspectos que afectan al proceso comercial y se ven reflejados en las pocas ventas efectuadas
- Se detecta que existe poca comunicación entre los integrantes del equipo de ventas, lo cual genera una descoordinación total por la escasa planificación, afectando directamente a las ventas de la empresa en estudio.

De no dar solución inmediata a los problemas identificados en la empresa, se generará mayores complicaciones, provocando la pérdida de empleo de sus colaboradores y lo que es peor el cierre de la misma.

### **1.1.5 Formulación del problema.**

¿De qué manera el Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación ayudará a incrementar las ventas de la empresa UNIPLASTIC?

### **1.1.6 Sistematización del problema.**

- ¿Es preciso recopilar información que permita realizar un diagnóstico organizacional?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación para el personal que labora en la empresa UNIPLASTIC?
- ¿Se cuenta con programas de capacitación que provean información necesaria sobre cómo alcanzar un buen desempeño de ventas?
- ¿La falta de conocimientos técnicos de los colaboradores impiden el crecimiento de la empresa UNIPLASTIC?

### **1.1.7 Objetivo general.**

Diseñar un Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación para incrementar las ventas de la empresa UNIPLASTIC de la ciudad de Santo Domingo.

#### **1.1.7.1 Objetivos específicos:**

- Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio.
- Identificar las necesidades de capacitación para el personal de la empresa UNIPLASTIC de la ciudad de Santo Domingo.
- Preparar al personal, acorde con los planes empresariales y requerimientos latentes de UNIPLASTIC.

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que contribuyan al mejoramiento del desempeño del personal respecto al proceso de ventas.
- Elaborar la programación de las estrategias planteadas para la empresa UNIPLASTIC y su respectivo presupuesto.

### **1.1.8 Justificaciones.**

El modelo de capacitación que se propone, está orientado a desarrollar conocimientos y habilidades en los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC y de esta manera tecnificar el proceso de ventas efectuado hasta la actualidad.

En efecto, el inapropiado proceso de atención al cliente está afectando al proceso comercial, por ello, la propuesta se centra en proponer planes de capacitación continua para mejorar el desempeño de los colaboradores de UNIPLASTIC.

Se ha creído importante realizar la presente investigación puesto que beneficiará al propietario al aumentar los ingresos económicos, al personal porque enriquecerá sus conocimientos y clientes porque recibirán un excelente trato y atención.

## **1.2 Marco referencial.**

### **1.2.1 Marco teórico.**

#### **1.2.1.1 Definición de capacitación.**

“El término capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo el cual tiende a estar más orientado hacia la ampliación de habilidades de una persona para responsabilidades futuras.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 292)

### **1.2.1.2 Plan de capacitación.**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 322)

#### **1.2.1.2.1 Importancia de la capacitación.**

“La capacitación es importante porque no solo se refiere al estudio de la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis organizacional determina la importancia que tiene la capacitación, en este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias.” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 326)

#### **1.2.1.2.2 Análisis de puestos.**

“Es el proceso sistemático de recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen. Un análisis de puestos de trabajo también debe describir las herramientas necesarias para hacer el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer, con quién se necesita hacer y los resultados o el nivel de desempeño que debe producir.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 144)

#### 1.2.1.2.3 Selección de empleados.

(Snell & Bohlander, 2013), “Es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tengan las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas.” (pág. 244)

#### 1.2.1.2.4 Capacitación y desarrollo.

“Desde la perspectiva más amplia, la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base en éstas” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 293)

#### 1.2.1.2.5 Desempeño del empleado.

“La administración del desempeño es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. Es un sistema completo de trabajo que emana de los objetivos de la empresa.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 344)

#### 1.2.1.2.6 Modelos de Plan de Capacitación.

Uno de los modelos relevantes para planes de capacitación es el que expone Chiavenato, el cual se aprecia en la figura 1.2.

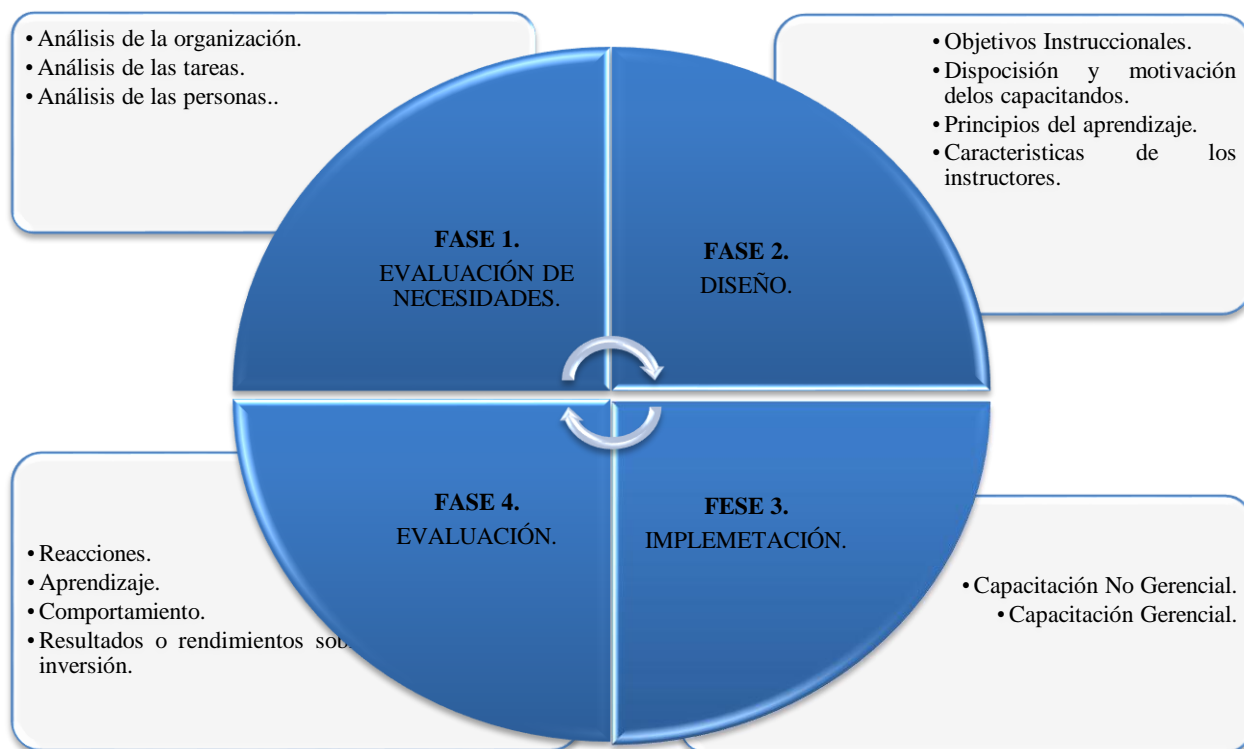
**Figura 1.2. Modelo de Plan de Capacitación Idalberto Chiavenato.**



Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011). *Planificación Estratégica*. (p.34). México: Modelo utilizado como investigación comparativa para el modelo propuesto.

Otro de los modelos que se aplica al plan de capacitación es el de Snell y Bohlander el mismo que se puede apreciar en la figura 1.3.

**Figura 1.3. Modelo propuesto de Plan de Capacitación Scott Snell & George Bohlander.**



Fuente: (Snell & Bohlander, 2013). *Administración de Recursos Humanos*. (p. 294.). México: Modelo guía que servirá de base para la propuesta del presente trabajo de investigación.

### 1.2.1.3 Desarrollo del modelo de plan de capacitación.

#### 1.2.1.3.1 Evaluación de necesidades.

“Debido a que las condiciones del negocio cambian, como lo hace la tecnología, mantener al día los tipos de capacitación de los empleados que una empresa necesita para seguir siendo competitiva puede ser un desafío. Si los empleados de forma sistemática no logran sus objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que es necesaria la capacitación.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 294)

##### a) Análisis de la organización.

(Snell & Bohlander, 2013), “Es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.” (pág. 295)

b) Análisis de tareas.

“Implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para realizarlas. El primer paso en el análisis de las tareas es hacer una lista de todas las actividades o deberes incluidos en el puesto. El segundo paso es hacer una lista de los pasos que debe dar el empleado para completar cada tarea. Una vez que se entendió el puesto por completo, se puede definir el tipo de desempeño requerido (como el discurso, la memoria, la discriminación y la manipulación) y las habilidades y el conocimiento necesarios para el mismo.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 297)

c) Análisis de personas.

“Implica determinar qué empleados requieren capacitación y cuáles no. En este sentido, la realización de un análisis de las personas es importante por varias razones. Primero, un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a evitar el error de enviar a todos los empleados a una capacitación cuando algunos no la necesitan. Además, ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los participantes prospecto cuando se incorporan a una capacitación, de tal forma que los programas se puedan diseñar para enfatizar las áreas en las que son deficientes.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 299)

#### 1.2.1.3.2 Diseño del programa de capacitación.

a) Objetivos de instrucción.

“Describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar. Un tipo de objetivo instruccional, el objetivo centrado en el desempeño, es muy utilizado porque se presta a una evaluación imparcial de los resultados.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 300)



b) Disposición y motivación de los capacitandos.

“Los capacitandos prospectos deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les presentarán. Reconocer diferencias individuales en la disposición es tan importante en la capacitación de las organizaciones como lo es en cualquier otra situación de enseñanza. En consecuencia, a menudo es deseable agrupar a las personas con base en su capacidad para aprender, conforme a lo determinado por las puntuaciones de las pruebas u otras evaluaciones de información, y proporcionar un tipo de instrucción alternativo para quienes lo necesiten.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 300)

c) Principios del aprendizaje.

“Cuando pasamos de la evaluación de necesidades y objetivos instruccionales a la disposición del empleado, el enfoque cambia de la organización a los empleados. Al final, la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 301)

d) Características de los instructores.

“El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla.

- Conocimiento del tema.
- Adaptabilidad.
- Sinceridad.
- Sentido del humor.
- Interés.
- Instrucciones claras.
- Ayuda individual.

- Entusiasmo.” (Snell & Bohlander, 2013, págs. 304 - 305)

#### 1.2.1.3.3 Implementación del programa de capacitación.

(Snell & Bohlander, 2013), “Los métodos de instrucción son donde “la llanta muerde el camino”. Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.” (pág. 305)

##### a) Métodos de capacitación para empleados no gerenciales.

“Existe una amplia variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles. Algunos como la instrucción en el aula tienen un largo historial de aplicación. En el transcurso de los años, se han creado nuevos métodos a partir de una mejor comprensión del comportamiento humano, sobre todo de las cuestiones de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. En fecha más reciente, los avances tecnológicos, en hardware, software, internet y dispositivos móviles han dado lugar a métodos de capacitación que en muchos casos son más eficaces y económicos que los métodos tradicionales.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 305)

##### b) Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial.

“Muchos de los métodos utilizados para capacitar a los empleados base también se utilizan para capacitar a los gerentes y a los supervisores de primer nivel, pero otros métodos tienden a reservarse para el desarrollo de las gerencias media y alta. Durante la última década la importancia del desarrollo gerencial ha aumentado, ya que muchos gerentes experimentados han comenzado a retirarse y las empresas están teniendo dificultades para reemplazar los conocimientos que proporcionan.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 312)

#### 1.2.1.3.4 Evaluación del programa de capacitación.

“La capacitación como cualquier otra función de la administración debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 316)

##### a) Reacciones.

“Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es evaluar las reacciones del participante. Los capacitandos satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Por el contrario, la insatisfacción con la capacitación contribuye a una baja satisfacción laboral. Sin embargo, pueden hacer algo más que decir si les gustó o no el programa de capacitación. Pueden informar qué contenidos y técnicas encontraron más útiles, criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre las interacciones de los participantes, la retroalimentación, etc.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 318)

##### b) Aprendizaje.

“Más allá de lo que los participantes piensen de la capacitación, podría ser buena idea comprobar si en realidad aprendieron algo. Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora. La habilidad y niveles de conocimiento de los empleados que se sometieron a un programa de capacitación pueden compararse con los niveles de los empleados que no lo hicieron.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 319)

##### c) Comportamiento.

“Por varias razones los capacitandos pueden no demostrar cambios de comportamiento una vez que regresan a sus puestos. La transferencia de la capacitación consiste en la

aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto. Para maximizar la transferencia los gerentes y los capacitadores pueden utilizar diferentes enfoques:

- Poner de relieve elementos idénticos.
- Enfocarse en principios generales, si es necesario.
- Crear el ambiente propicio para la transferencia.
- Brinde a los empleados estrategias de transferencia.” (Snell & Bohlander, 2013, págs. 319 - 320)

d) Resultados o rendimiento sobre la inversión.

“Los gerentes de recursos humanos están presionados para demostrar que sus programas de capacitación producen “resultados netos hoy en día, casi todas las organizaciones miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión, el cual también a veces se conoce como la utilidad que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación.” (Snell & Bohlander, 2013, págs. 320 - 321)

#### **1.2.1.4 Ventas.**

“Todo el proceso de planeación debe identificarse los cursos de acción alternativos y tomarse decisiones en cuanto a cuál de estas alternativas es la más adecuada. Las medidas de planeación de contingencia como estas implican identificar las alternativas y elegir entre ellas; esto requiere información oportuna y precisa.” (Jobber & Lancaster, 2012, pág. 60)

##### **1.2.1.4.1 Importancia de las ventas.**

“La verdadera función de la persona de ventas está principalmente relacionada con satisfacer la necesidad de una comunicación bidireccional sentida por los clientes de la empresa que deben estar bien informados, que tienen demandas sobre cómo puede adaptarse el producto a sus propias necesidades.” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 446)

#### 1.2.1.4.2 Comunicación mix.

Se refiere a todas las señales o mensajes emitidos por la empresa a un público diverso, esto es, a los clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y autoridades públicas y a su propio personal. Las cuatro herramientas principales de comunicación, denominada “mezcla de comunicación”, son: la publicidad, la fuerza de ventas, la promoción y las relaciones públicas. (Lambin, 2009, pág. 440)

#### 1.2.1.4.3 Prospección.

“La prospección es la búsqueda y la llamada de los clientes que, hasta ahora, aún no son clientes de la compañía. Esta actividad no tiene importancia uniforme para todas las ramas de ventas. Evidentemente, es más importante en la venta industrial que en la venta minorista.” (Jobber & Lancaster, 2012, pág. 224)

#### 1.2.1.4.4 Sectorización de clientes.

“El diseño de territorios es un aspecto organizacional importante, pues es un determinante de la oportunidad de los representantes de ventas para tener un buen desempeño y demostrar su habilidad para ganar pagos de incentivos cuando estén ligados directamente con el nivel de desempeño individual del territorio.” (Jobber & Lancaster, 2012, págs. 443-444)

#### 1.2.1.4.5 Canales de distribución.

“Esto implica determinar de qué manera y a través de qué tipo de distribución deben hacerse llegar los bienes y servicios al consumidor final, los canales de marketing pueden ser muy cortos, por ejemplo cuando los bienes y servicios se venden directamente al cliente, como sucede con las órdenes por correo. De otra manera el canal puede incluir un conjunto completo de intermediarios, incluyendo agentes mayoristas y minoristas.” (Jobber & Lancaster, 2012, pág. 30)

#### 1.2.1.4.6 Técnicas de venta.

“Es un proceso equiparable, con el de operar un sistema de calefacción central doméstico. Primero se determina la temperatura requerida y el tiempo, así como como los procedimientos que deben seguirse para asegurar, para que se logren tales objetivos. Después se tiene que implementar los procedimientos adecuados, incluyendo el aseguramiento de los recursos necesarios. Por último, se debe verificar como opera el sistema, en particular el nivel de temperatura que ha logrado.” (Jobber & Lancaster, 2012, pág. 48)

#### 1.2.1.4.7 Atención al cliente.

“La finalidad de la atención con los clientes consisten en entregarse de sus necesidades por ellos mismos y, después, explicarles cómo se pueden satisfacer esas necesidades con los productos y servicios de la empresa. Esta comunicación puede ser muy relevante para el pequeño empresario.” (Navarro, 2008, pág. 368)

## **CAPÍTULO 2.**

### **MÉTODO.**

#### **2.1 Metodología general.**

##### **2.1.1 Nivel de estudio.**

###### **2.1.1.1 Investigación explicativa.**

Mediante esta investigación se determinó la concordancia entre el plan de mejoramiento del sistema de capacitación y la problemática a fin de establecer las causas y efectos que aquejan a la empresa UNIPLASTIC.

###### **2.1.1.2 Investigación bibliográfica.**

Se realizó por medio de diversas fuentes como son libros e internet puesto que son los medios más avanzados y de fácil acceso para realizar todo tipo de investigación.

###### **2.1.1.3 Investigación de campo.**

Se utilizó para encontrar las razones y causas respecto al problema de ventas de la empresa UNIPLASTIC, por tanto se orientó a la búsqueda de una definición clara y concisa de las debilidades que dicha empresa.

##### **2.1.2 Modalidad de la investigación.**

Se constituye en el plan general de la investigadora para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis en estudio. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La realización del presente trabajo posee tendencia cuali-cuantitativo con énfasis en lo cualitativo, cuya aplicación conllevó a encontrar resultados confiables que aporten en la toma de decisiones en beneficio de empresa UNIPLASTIC.

### **2.1.3 Métodos.**

#### **2.1.3.1 Método inductivo-deductivo.**

El método parte del hecho particular del problema a lo general y así mismo de lo general se descubre algún hecho particular importante. Su aplicación en la empresa UNIPLASTIC permitió identificar la posición frente a sus clientes y demás complementos adyacentes que dan una idea de la situación general de la organización, cuya evidencia se refleja en el capítulo 1.

#### **2.1.3.2 Método analítico – sintético.**

Mediante este método se examinó y resumió la información obtenida para que sustente la elaboración del plan de mejoramiento del sistema de capacitación diseñado para la empresa UNIPLASTIC de la ciudad de Santo Domingo. Además, permitió realizar un estudio completo para efectuar un análisis de su situación a fin de escoger las soluciones necesarias a los problemas identificados. Su aplicación se evidencia en el Capítulo 3 y 4.

### **2.1.4 Población y muestra.**

#### **2.1.4.1 Población.**

En la presente investigación se toma en cuenta al total de involucrados puesto que son 10 integrantes quienes conforman la empresa UNIPLASTIC, por lo tanto no se aplica la fórmula de la muestra debido a que su número no amerita tal procedimiento.



## **2.1.5 Instrumentos.**

### **2.1.5.1 Guía de entrevista.**

Es una técnica directa que fue aplicada al directivo y a los empleados de la empresa a través de un diálogo direccionado por la investigadora con preguntas abiertas, previamente elaboradas para conocer el criterio de los mismos. (Ver anexo 1)

### **2.1.5.2 Procesamiento de datos.**

Para la presentación de los resultados del trabajo de campo se utilizó tablas y figuras, cuya información fue analizada a fin de corroborar la problemática existente en la empresa UNIPLASTIC. Con base en ello se pudo establecer que existe la factibilidad de elaborar un plan de mejoramiento del sistema de capacitación, así como también la predisposición de implementar la propuesta.

## **2.2 Metodología específica.**

La investigadora recolectó la información del gerente y colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.

**Figura 2.1 Métodos específicos para resolver los objetivos.**

| <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Métodos específicos</b>   |
|---|--|
| Identificar las necesidades de capacitación para el personal de la empresa UNIPLASTIC de la ciudad de Santo Domingo.                      | Estructura de la entrevista.<br>Organigrama.<br>Análisis FODA.   |
| Preparar al personal, acorde con los planes empresariales y requerimientos latentes de UNIPLASTIC.  | Descripción de las actividades desempeñadas en cada área de trabajo.                                       |
| Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que contribuyan al mejoramiento del desempeño del personal respecto al proceso de ventas. | Estructura de la planificación del programa de capacitación.   |
| Elaborar la programación de las estrategias planteadas para la empresa UNIPLASTIC y su respectivo presupuesto.                            | Diseño del cronograma de tiempos para la ejecución de estrategias e indicadores de medición de resultados. |

Fuente: Investigación (2015). *Empresa UNIPLASTIC*. Santo Domingo: Métodos específicos para resolver cada objetivo específico propuesto en el presente trabajo de titulación.

## **2.2.1 Diagnóstico situacional de la empresa**

### **2.2.1.1 Estructura de la entrevista.**

El formato de entrevista que fue aplicado al gerente de la empresa UNIPLASTIC, el mismo que se presenta a continuación:

## GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Por qué motivo en la empresa no se ha realizado anteriormente un modelo de capacitación para el personal?

-----

2. ¿Conoce usted las bondades de desarrollar un modelo de capacitación?

-----

3. ¿Cómo está estructurada la empresa UNIPLASTIC?

-----

4. ¿Cuenta la empresa UNIPLASTIC con políticas y directrices para aplicar un modelo de capacitación?

-----

5. ¿La empresa posee un diagnóstico actualizado de la necesidad de capacitación?

-----

6. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa UNIPLASTIC?

-----

7. ¿Cuáles considera usted oportunidades y amenazas para la empresa UNIPLASTIC?

-----

8. La empresa UNIPLASTIC, ¿tiene una segmentación de mercado acorde a los productos que distribuye la misma?

-----

9. ¿Respecto a las funciones del personal, considera usted que sus colaboradores se encuentran ubicados acorde a las actividades que desempeñan?

-----

10. ¿Cree usted que existe un firme compromiso con los objetivos de la empresa, por parte del personal que labora en UNIPLASTIC?

-----

11. Desde su percepción como propietario de la empresa UNIPLASTIC, ¿Cómo califica el ambiente laboral?

-----

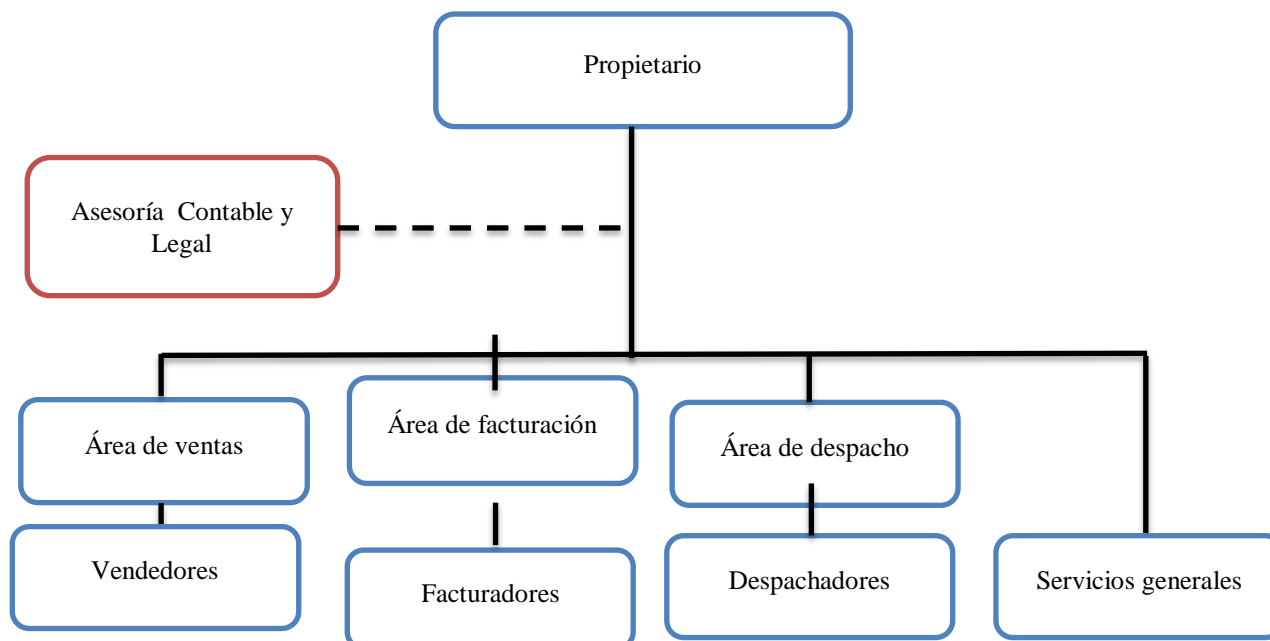
12. ¿Cuál tratamiento emplea la gerencia a la recepción de sugerencias que realizan los clientes de la empresa?

-----

### 2.2.1.2 Organigrama actual de la empresa UNIPLASTIC.

El organigrama es el esquema de cómo está estructurada la empresa UNIPLASTIC, dentro de la organización el organigrama cumple un rol informativo, y las relaciones jerárquicas dentro de la misma.

**Figura 2.2. Organigrama estructural.**



Fuente: Investigación (2014). *Empresa UNIPLASTIC*. Santo Domingo: Organigrama estructural para jerarquizar los puestos en la empresa en estudio, elaborado por la autora Karina Román.

### 2.2.1.3 FODA.

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de realizar el trabajo de campo y el análisis interno de la empresa UNIPLASTIC se logró determinar los siguientes factores internos y externos para la composición del cuadro FODA expresado a continuación.

**Figura 2.3. Descripción FODA de la empresa UNIPLASTIC.**

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| F1: Calidad de productos.  | O1: Incremento de la Población Económicamente Activa respecto al número de negocios creados en la ciudad. |
| F2: Precios bajos.   |   |
| F3: Infraestructura amplia y propia.   | O2: Tecnologías de información y comunicación para dar a conocer a la empresa.                            |
| F4: Amplio stock de productos.   | O3: Política de estado para el consumo de productos de fabricación nacional.                              |
|  | O4: Diminución en las tasas de interés para créditos empresariales.                                       |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS  |
| D1: Conocimientos empíricos transmitidos por la gerencia de la empresa.                  | A1: Inseguridad en los diferentes sectores de la ciudad.  |
| D2: Los colaboradores no conocen el proceso de ventas y técnicas de atención al cliente. | A2: Innovación de empresas competidoras.  |
| D3: No tiene elaborado la misión, visión, objetivos ni valores.                          | A3: Precios bajos de productos ofertados por otras empresas.  |
| D4: Poca comunicación interna.   | A4: Referencias negativas de clientes insatisfechos.  |

Fuente: Investigación (2014). *Empresa UNIPLASTIC*. Santo Domingo: Determinación de factores internos y externos para la composición del FODA.

#### 2.2.1.4 Detalle de actividades desempeñadas por el personal.

Figura 2.4. Descripción de actividades y puestos laborales.

| CARGOS             | ACTIVIDADES   | INVOLUCRADOS  | PERSPECTIVA   |
|--------------------|---|---|---|
| <b>PROPIETARIO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las impresiones de termo formatos en plásticos.</li> <li>• Proponer estrategias de ventas y posventas a sus vendedores.</li> <li>• Verificar y controlar el cumplimiento del mercado meta para la empresa.</li> <li>• Involucrar profesionalmente a los vendedores con la organización y sus metas.</li> <li>• Asegurarse que los productos que distribuye la empresa son de calidad y actos para el mercado objetivo.</li> <li>• Proponer planes de crédito para los distribuidores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sr. Jorge Ayala</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a la empresa y sus trabajadores en el mercado de plásticos y derivados.</li> <li>• Distribuir solo productos de calidad y con perspectivas en la localidad.</li> <li>• Liderazgo en la organización.</li> </ul> |
| <b>CHOFERES</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce los vehículos de la empresa de acuerdo a las necesidades que se presente.</li> <li>• Reporta el recorrido y consumo de combustible al propietario de la empresa.</li> <li>• Lleva un registro del mantenimiento del vehículo, repara averías menores y reporta al propietario los daños graves.</li> <li>• Realiza la limpieza interna y externa del vehículo.</li> <li>• Plantea rutas alternas para optimizar tiempos y recursos a la empresa.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sr. Juan Benavidez</li> <li>• Sr. Marcelo Barrionuevo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y control de los recursos y bienes de la empresa.</li> <li>• Generación de ideas y manejo de recursos en la organización.</li> <li>• Manejo del tiempo y de los bienes de la empresa.</li> </ul>                    |

|                              |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye en tareas menores para la empresa.</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación del servicio y compañerismo en la empresa.</li> </ul>   |
| <p><b>JEFE DE VENTAS</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar segmentaciones de mercado de acuerdo a las programaciones de ventas para clientes mayoristas.</li> <li>• Socializar con los clientes los nuevos productos que distribuirá la empresa para ventas futuras y actuales.</li> <li>• Presentar al propietario estrategias de captación de nuevos clientes para la empresa.</li> <li>• Controlar la introducción de los nuevos productos en el mercado objetivo planificado por el propietario y ejecutado por el equipo de ventas.</li> <li>• Coordinar la información técnica de las ventas presentadas al propietario de la empresa por los vendedores.</li> <li>• Coordinar las sugerencias hecha por los clientes de la empresa en el manejo de los productos.</li> <li>• Proponer con los distribuidores las mejores propuestas de crédito para no tener cartera vencida.</li> <li>• Coordinar las capacitaciones propuestas por los vendedores para mejorar y actualizarse constantemente en ventas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sr. Lino Paz</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de liderazgo y trabajo en equipo.</li> <li>• Buenas relaciones públicas con los clientes de la empresa.</li> <li>• Control de mercados para los nuevos productos.</li> <li>• Orden en el manejo de la información tanto digital como física que interese a la empresa.</li> </ul> |

|                                   |   |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|
| <p><b>VENEDORES</b></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar programaciones de ventas para clientes mayoristas.</li> <li>• Realizar presentaciones de los productos a los clientes para ventas futuras y actuales.</li> <li>• Presentar estrategias para futuros clientes de la empresa.</li> <li>• Introducir nuevos productos en el mercado objetivo planificado por el propietario.</li> <li>• Proporcionar información técnica de las ventas al propietario de la empresa.</li> <li>• Verificar las sugerencias de los clientes de la empresa en el manejo de los productos.</li> <li>• Trabajar con los distribuidores las mejores propuestas de crédito para no tener cartera vencida.</li> <li>• Proponer capacitaciones para mejorar y actualizarse constantemente en ventas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Srta. Jessica Burbano</li> <li>• Sr. Mariela Gonzales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar adecuadamente las funciones de ventas en la empresa.</li> <li>• Poseer perspectivas de atención al cliente.</li> <li>• Tener capacidad en el manejo de la información.</li> <li>• Trabajar coordinadamente con los distribuidores.</li> </ul>        |
| <p><b>JEFE DE FACTURACIÓN</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la facturación de los pedidos realizados por los clientes mayoristas y detallistas al día.</li> <li>• Revisar los procesos y los movimientos de los inventarios de la empresa, de acuerdo a facturaciones realizadas.</li> <li>• Verificar las facturas o pedidos anulados cuando estos no estén bien estructurados y proponer los correctivos necesarios.</li> <li>• Revisar los cierre de ventas y cajas a diario en concordancia con los productos facturados.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Srta. Susana Lalangui</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de los procesos y movimientos de la mercadería existente en la empresa.</li> <li>• Supervisión constante de los inventarios y diferentes presentaciones de los productos.</li> <li>• Control secuencial ordenado de pedidos y facturación.</li> </ul> |



|                              |  |   |  |
|------------------------------|--|---|--|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la contabilización diaria de acuerdo a las facturas realizadas.</li> <li>• Realizar informes de los inventarios al propietario de la empresa de acuerdo al informe de los facturadores.</li> <li>• Revisar las notas de despacho realizadas por los facturadores para que las apruebe el propietario y el producto sea entregado por el despachador(a).</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control sobre impuestos y declaraciones que debe realizar la contabilidad externa.</li> </ul>   |
| <p><b>FACTURADOR (A)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la facturación de los pedidos realizados por los clientes mayoristas y detallistas al día.</li> <li>• Procesar los movimientos de los inventarios de la empresa.</li> <li>• Anular facturas o pedidos cuando estos no estén bien estructurados.</li> <li>• Realizar cierre de ventas y cajas a diario.</li> <li>• Realizar la contabilización diaria de acuerdo a las facturas realizadas.</li> <li>• Realizar informes de los inventarios al propietario de la empresa.</li> <li>• Realizar las notas de despacho para aprobarlas el propietario y el producto sea entregado por el despachador(a)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Srta. Andrea Salazar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en el manejo de información de la empresa.</li> <li>• Conocimientos de paquetes informáticos para tener actualizada la información.</li> <li>• Capacidad analítica en el manejo de los pedidos y facturas.</li> </ul> |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>JEFE<br/>DESPACHADOR</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las entregas realizadas por el despacho de acuerdo a las autorizaciones realizadas por el propietario de la empresa.</li> <li>• Verificar en coordinación con el chofer el despacho de productos cuando se entregue la mercadería al distribuidor en sus propios locales de acuerdo a las notas emitidas por los despachadores.</li> <li>• Controlar la mercadería recibida por despachadores, cuando esta llegue a la empresa y comunicar al propietario el estado de la misma.</li> <li>• Verificar los conteos de los productos entregados en presencia del distribuidor o de los clientes detallistas que se realizan a los despachos en bodegas de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sr. Pedro Vergara.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo y liderazgo en equipo para cumplir con todos clientes de la empresa.</li> <li>• Relaciones interpersonales tanto internas como externas.</li> <li>• Control constante de entradas y salidas de la mercadería.</li> <li>• Verificar el estado de los productos tanto recibidos como entregados a los clientes.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>DESPACHADOR (A)</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar el producto una vez que la nota de despacho está autorizada por el propietario de la empresa.</li> <li>• Coordinar con el chofer para el despacho de productos cuando se entregue la mercadería al distribuidor en sus propios locales.</li> <li>• Recibir la mercadería cuando esta llegue a la empresa y comunicar al propietario el estado de la misma.</li> <li>• Realizar el conteo de los productos entregados en presencia del distribuidor o de los clientes detallistas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sr. Fernando Estrada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad en el manejo de la bodega y de los productos ingresados a la misma.</li> <li>• Orden y percepción de los productos existentes.</li> <li>• Manejo del inventario de los productos a distribuir.</li> </ul>  |

Fuente: Investigación (2014). *Descripción de Actividades*. Ecuador. Santo Domingo: Detalle de actividades realizadas en UNIPLASTIC; elaborado por la autora Karina Román.

## **CAPÍTULO 3.**

### **RESULTADOS.**

#### **3.1 Presentación y análisis de resultados.**

##### **3.1.1 Resultados de la entrevista.**

###### **3.1.1.1 Entrevista al propietario de UNIPLASTIC.**

Entrevistado: **Sr. Jorge Ayala.**

Años en la empresa: **Siete años en UNIPLASTIC:**

Cargo: **Propietario de la empresa.**

#### **1. ¿Por qué motivo en la empresa no se ha realizado anteriormente un modelo de capacitación para el personal?**

La empresa es relativamente joven en el mercado y aun no se cuenta con un modelo de capacitación para el personal, sin embargo lo aplicaremos en el momento que este estructurado.

#### **2. ¿Conoce usted las bondades de desarrollar un modelo de capacitación?**

La verdad que esto ayudaría al incremento de las ventas en la empresa, sé de las bondades y beneficios que genera la capacitación al personal de la empresa.

#### **3. ¿Cómo está estructurada la empresa UNIPLASTIC?**

Al ser una empresa unipersonal está conformada por el propietario y sus colaboradores.

#### **4. ¿Cuenta la empresa UNIPLASTIC con políticas y directrices para aplicar un modelo de capacitación?**

No existen políticas ni directrices establecidas, la administración desearía contar con un modelo general de capacitación para aplicarlo.

**5. ¿La empresa posee un diagnóstico actualizado de la necesidad de capacitación?**

No existe un diagnóstico actualizado de las necesidades de mis colaboradores, esperamos a futuro realizar uno para aplicarlo al modelo de capacitación para la empresa.

**6. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa UNIPLASTIC?**

Las fortalezas que posee la empresa son los clientes fijos que tenemos, las debilidades están enfocadas en la capacitación a nuestro personal, mejoraremos todos en esta empresa.

**7. ¿Cuáles considera usted oportunidades y amenazas para la empresa UNIPLASTIC?**

Las oportunidades están en la ampliación de nuestros clientes apoyado por la calidad de nuestros productos, las amenazas están en el desarrollo de la competencia, existen muchas empresas que se están dedicando a la distribución de plásticos por la ciudad.

**8. La empresa UNIPLASTIC, ¿tiene una segmentación de mercado acorde a los productos que distribuye la misma?**

La empresa no cuenta con una segmentación clara del mercado para identificar el potencial de los clientes.

**9. ¿Respecto a las funciones del personal, considera usted que sus colaboradores se encuentran ubicados acorde a las actividades que desempeñan?**

Tenemos en la empresa identificadas las actividades que deben realizar cada uno de nuestros colaboradores, ellos realizan actividades exclusivas de ventas.

**10. ¿Cree usted que existe un firme compromiso con los objetivos de la empresa, por parte del personal que labora en UNIPLASTIC?**

Si, esto se determina porque las ventas se realizan de acuerdo a los productos que se adquieren en la empresa para distribuir a los clientes.

**11. Desde su percepción como propietario de la empresa UNIPLASTIC, ¿Cómo califica el ambiente laboral?**

El ambiente laboral de los colaboradores en la organización considero que es bueno.

**12. ¿Cuál tratamiento emplea la gerencia a la recepción de sugerencias que realizan los clientes de la empresa?**

Actualmente la gerencia considera las sugerencias de los clientes es por eso que dentro del modelo de capacitación se incluirán temas de atención al cliente y relaciones interpersonales.

Una vez realizada la entrevista al propietario de la empresa UNIPLASTIC, se determina que las causas descritas en el planteamiento del problema existen, puesto que su representante principal ha manifestado su preocupación, por tal razón, se expone como factible el diseño de un Plan de Capacitación que ayude al proceso de ventas en la empresa antes descrita.

**3.1.2 Resultados de las encuestas aplicadas a colaboradores.**

A continuación se presentan los resultados de todas las preguntas tal como consta en las figuras adjuntas:

**Figura 3.1 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre:</b>  | Juan Benavidez.  |
| <b>Cargo:</b>   | Chofer.  |
| <b>Años en la empresa:</b>  | Menos de un año.   |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?   | <p>Menos de un año.      De 1 a 3 años.      Más de 3 años.</p> <p><input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Este empleado tiene trabajando menos de un año.</p>   |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?  | <p>Diario.    Una vez por semana.    Una vez por quincena.    Una vez al mes.    Nunca</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Este empleado es supervisado cada quince días.</p>   |
| 3. Usted ha sido capacitado en:   | <p>Acorde perfil.    Marketing y ventas.    Motivación y desarrollo humano.    Liderazgo Empresarial.    Ninguna.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>Este empleado nunca ha sido capacitado.</p>   |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?                          | <p>SÍ.                      NO.</p> <p><input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>El empleado ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.</p>  |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?  | <p>Administrativo.                      Operativo.                      Ventas</p> <p><input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Este empleado ocupa un cargo operativo.</p>  |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?   | <p>Muy comprometido.    Comprometido.    Poco comprometido.    Nada comprometido.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Este empleado califica como poco comprometido a la empresa.</p>  |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa? | <p>SÍ.                      NO.</p> <p><input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>El empleado no conoce de un plan de capacitación.</p>  |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?                      | <p>Encuestas para información.                      Comunicación Vía Telemarketing                      Visitas de campo.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Base de datos, historial de ventas.                      Sondeos de opinión.                      Ninguna</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>Este empleado nunca identifica las necesidades de los clientes.</p> |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?                         | <p>SÍ.                      NO.</p> <p><input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>El empleado no ha solicitado cursos de capacitación.</p>   |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?  | <p>Misión.    Visión.    Objetivos corporativos.    Valores corporativos.    Ninguno.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.</p>   |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

**Figura 3.2 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre:</b>  | Marcelo Barrionuevo.   |
| <b>Cargo:</b>   | Chofer.  |
| <b>Años en la empresa:</b>  | Más de tres años.  |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?   | <p>Menos de un año.      De 1 a 3 años.      Más de 3 años.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>Este empleado tiene trabajando más de tres años.</p>  |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?  | <p>Diario.      Una vez por semana.      Una vez por quincena.      Una vez al mes.      Nunca</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Este empleado es supervisado cada quince días.</p>   |
| 3. Usted ha sido capacitado en:   | <p>Acorde perfil.      Marketing y ventas.      Motivación y desarrollo humano.      Liderazgo Empresarial.      Ninguna.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>Este empleado nunca ha sido capacitado.</p>   |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?                          | <p>Sí.      NO.</p> <p><input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>El empleado ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.</p>  |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?  | <p>Administrativo.      Operativo.      Ventas</p> <p><input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Este empleado ocupa un cargo operativo.</p>  |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?   | <p>Muy comprometido.      Comprometido.      Poco comprometido.      Nada comprometido.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Este empleado califica como poco comprometido a la empresa.</p>  |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa? | <p>Sí.      NO.</p> <p><input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>El empleado no conoce de un plan de capacitación.</p>  |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?                      | <p>Encuestas para información.      Comunicación Vía Telemarketing      Visitas de campo.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/></p> <p>Base de datos, historial de ventas.      Sondeos de opinión.      Ninguna</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>Este empleado nunca identifica las necesidades de los clientes.</p> |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?                         | <p>Sí.      NO.</p> <p><input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>El empleado no ha solicitado cursos de capacitación.</p>   |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?  | <p>Misión.      Visión.      Objetivos corporativos.      Valores corporativos.      Ninguno.</p> <p><input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input checked="" type="radio"/></p> <p>Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.</p>   |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

**Figura 3.3 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Nombre:</b>  | Lino Paz.        |
| <b>Cargo:</b>   | Jefe de Ventas.  |
| <b>Años en la empresa:</b>  | Menos de un año. |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?   |                  |
| <b>Menos de un año.</b> <b>De 1 a 3 años.</b> <b>Más de 3 años.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| Este empleado tiene trabajando menos de un año.   |                  |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?  |                  |
| <b>Diario.</b> <b>Una vez por semana.</b> <b>Una vez por quincena.</b> <b>Una vez al mes.</b> <b>Nunca</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>                            |                  |
| Este empleado es supervisado una vez por semana.  |                  |
| 3. Usted ha sido capacitado en:   |                  |
| <b>Acorde perfil.</b> <b>Marketing y ventas.</b> <b>Motivación y desarrollo humano.</b> <b>Liderazgo Empresarial.</b> <b>Ninguna.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |                  |
| Este empleado ha sido capacitado en motivación y desarrollo humano.   |                  |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?  |                  |
| <b>SÍ.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>   |                  |
| El empleado no ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.  |                  |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?  |                  |
| <b>Administrativo.</b> <b>Operativo.</b> <b>Ventas</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  |                  |
| Este empleado ocupa un cargo en ventas.   |                  |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?   |                  |
| <b>Muy comprometido.</b> <b>Comprometido.</b> <b>Poco comprometido.</b> <b>Nada comprometido.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| Este empleado califica como poco comprometida a la empresa.   |                  |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa?   |                  |
| <b>SÍ.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>   |                  |
| El empleado no conoce de un plan de capacitación.   |                  |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?  |                  |
| <b>Encuestas para información.</b> <b>Comunicación Vía Telemarketing</b> <b>Visitas de campo.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| <b>Base de datos, historial de ventas.</b> <b>Sondeos de opinión.</b> <b>Ninguna</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| Este empleado identifica las necesidades de los clientes a través del telemarketing.  |                  |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?   |                  |
| <b>SÍ.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| El empleado si ha solicitado cursos de capacitación.  |                  |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?  |                  |
| <b>Misión.</b> <b>Visión.</b> <b>Objetivos corporativos.</b> <b>Valores corporativos.</b> <b>Ninguno.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>                             |                  |
| Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.   |                  |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.



**Figura 3.4 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Nombre:</b>  | Jessica Burbano.  |  |
| <b>Cargo:</b>   | Vendedora.  |  |
| <b>Años en la empresa:</b>  | Menos de un año.  |  |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?<br><b>Menos de un año.</b> <b>De 1 a 3 años.</b> <b>Más de 3 años.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>  | Este empleado tiene trabajando de uno a tres años.  |  |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?<br><b>Diario.</b> <b>Una vez por semana.</b> <b>Una vez por quincena.</b> <b>Una vez al mes.</b> <b>Nunca</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>        | Este empleado es supervisado una vez por mes.   |  |
| 3. Usted ha sido capacitado en:<br><b>Acorde perfil.</b> <b>Marketing y ventas.</b> <b>Motivación y desarrollo humano.</b> <b>Liderazgo Empresarial.</b> <b>Ninguna.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>          | Este empleado ha sido capacitado en motivación y desarrollo humano.   |  |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?<br><b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>   | El empleado no ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.  |  |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?<br><b>Administrativo.</b> <b>Operativo.</b> <b>Ventas</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  | Este empleado ocupa un cargo en ventas.   |  |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?<br><b>Muy comprometido.</b> <b>Comprometido.</b> <b>Poco comprometido.</b> <b>Nada comprometido.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>                            | Este empleado califica como poco comprometida a la empresa.   |  |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa?<br><b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  | El empleado no conoce de un plan de capacitación.   |  |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?<br><b>Encuestas para información</b> <b>Comunicación Vía Telemarketing</b> <b>Visitas de campo.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>                              | <b>Base de datos, historial de ventas.</b> <b>Sondeos de opinión.</b> <b>Ninguna</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Este empleado identifica las necesidades de los clientes a través del telemarketing. |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?<br><b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>  | El empleado si ha solicitado cursos de capacitación.  |  |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?<br><b>Misión.</b> <b>Visión.</b> <b>Objetivos corporativos.</b> <b>Valores corporativos.</b> <b>Ninguno.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> | Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.   |  |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

**Figura 3.5 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b>Nombre:</b>  | Mariela Gonzales. |
| <b>Cargo:</b>   | Vendedora.        |
| <b>Años en la empresa:</b>  | Menos de un año.  |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?   |                   |
| <b>Menos de un año.</b> <b>De 1 a 3 años.</b> <b>Más de 3 años.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                   |
| Este empleado tiene trabajando de uno a tres años.  |                   |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?  |                   |
| <b>Diario.</b> <b>Una vez por semana.</b> <b>Una vez por quincena.</b> <b>Una vez al mes.</b> <b>Nunca</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>                            |                   |
| Este empleado es supervisado una vez por mes.   |                   |
| 3. Usted ha sido capacitado en:   |                   |
| <b>Acorde perfil.</b> <b>Marketing y ventas.</b> <b>Motivación y desarrollo humano.</b> <b>Liderazgo Empresarial.</b> <b>Ninguna.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |                   |
| Este empleado ha sido capacitado en motivación y desarrollo humano.   |                   |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?  |                   |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>   |                   |
| El empleado no ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.  |                   |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?  |                   |
| <b>Administrativo.</b> <b>Operativo.</b> <b>Ventas</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  |                   |
| Este empleado ocupa un cargo en ventas.   |                   |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?   |                   |
| <b>Muy comprometido.</b> <b>Comprometido.</b> <b>Poco comprometido.</b> <b>Nada comprometido.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>   |                   |
| Este empleado califica como muy comprometida a la empresa.  |                   |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa?   |                   |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>   |                   |
| El empleado no conoce de un plan de capacitación.   |                   |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?  |                   |
| <b>Encuestas para información</b> <b>Comunicación Vía Telemarketing</b> <b>Visitas de campo.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>  |                   |
| <b>Base de datos, historial de ventas.</b> <b>Sondeos de opinión.</b> <b>Ninguna</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>   |                   |
| Este empleado identifica las necesidades de los clientes a través del telemarketing.  |                   |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?   |                   |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                   |
| El empleado si ha solicitado cursos de capacitación.  |                   |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?  |                   |
| <b>Misión.</b> <b>Visión.</b> <b>Objetivos corporativos.</b> <b>Valores corporativos.</b> <b>Ninguno.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>                             |                   |
| Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.   |                   |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

**Figura 3.6 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|   |                      |
|---|----------------------|
| <b>Nombre:</b>  | Susana Lalangui.     |
| <b>Cargo:</b>   | Jefa de facturación. |
| <b>Años en la empresa:</b>  | Más de tres años.    |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?   |                      |
| <b>Menos de un año.</b> <b>De 1 a 3 años.</b> <b>Más de 3 años.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>   |                      |
| Este empleado tiene trabajando más de tres años.  |                      |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?  |                      |
| <b>Diario.</b> <b>Una vez por semana.</b> <b>Una vez por quincena.</b> <b>Una vez al mes.</b> <b>Nunca</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>                            |                      |
| Este empleado es supervisado una vez por mes.   |                      |
| 3. Usted ha sido capacitado en:   |                      |
| <b>Acorde perfil.</b> <b>Marketing y ventas.</b> <b>Motivación y desarrollo humano.</b> <b>Liderazgo Empresarial.</b> <b>Ninguna.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> |                      |
| Este empleado no ha sido capacitado en ninguno de los temas citados.  |                      |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?  |                      |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                      |
| El empleado si ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.  |                      |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?  |                      |
| <b>Administrativo.</b> <b>Operativo.</b> <b>Ventas</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>  |                      |
| Este empleado ocupa un cargo administrativo.  |                      |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?   |                      |
| <b>Muy comprometido.</b> <b>Comprometido.</b> <b>Poco comprometido.</b> <b>Nada comprometido.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>   |                      |
| Este empleado califica como comprometida a la empresa.  |                      |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa?   |                      |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                      |
| El empleado si conoce de un plan de capacitación, pero no se aplica.  |                      |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?  |                      |
| <b>Encuestas para información</b> <b>Comunicación Vía Telemarketing</b> <b>Visitas de campo.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>   |                      |
| <b>Base de datos, historial de ventas.</b> <b>Sondeos de opinión.</b> <b>Ninguna</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  |                      |
| Este empleado no identifica las necesidades de los clientes de ninguna manera.  |                      |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?   |                      |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                      |
| El empleado si ha solicitado cursos de capacitación.  |                      |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?  |                      |
| <b>Misión.</b> <b>Visión.</b> <b>Objetivos corporativos.</b> <b>Valores corporativos.</b> <b>Ninguno.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>                             |                      |
| Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.   |                      |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

**Figura 3.7 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Nombre:</b>  | Andrea Salazar.  |
| <b>Cargo:</b>   | Facturadora.     |
| <b>Años en la empresa:</b>  | Menos de un año. |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?   |                  |
| <b>Menos de un año.</b> <b>De 1 a 3 años.</b> <b>Más de 3 años.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| Este empleado tiene trabajando menos de un año.   |                  |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?  |                  |
| <b>Diario.</b> <b>Una vez por semana.</b> <b>Una vez por quincena.</b> <b>Una vez al mes.</b> <b>Nunca</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>                            |                  |
| Este empleado es supervisado una vez por semana.  |                  |
| 3. Usted ha sido capacitado en:   |                  |
| <b>Acorde perfil.</b> <b>Marketing y ventas.</b> <b>Motivación y desarrollo humano.</b> <b>Liderazgo Empresarial.</b> <b>Ninguna.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> |                  |
| Este empleado no ha sido capacitado en ninguno de los temas citados.  |                  |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?  |                  |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| El empleado si ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.  |                  |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?  |                  |
| <b>Administrativo.</b> <b>Operativo.</b> <b>Ventas</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>  |                  |
| Este empleado ocupa un cargo operativo.   |                  |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?   |                  |
| <b>Muy comprometido.</b> <b>Comprometido.</b> <b>Poco comprometido.</b> <b>Nada comprometido.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| Este empleado califica como poco comprometida a la empresa.   |                  |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa?   |                  |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>   |                  |
| El empleado no conoce de un plan de capacitación.   |                  |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?  |                  |
| <b>Encuestas para información</b> <b>Comunicación Vía Telemarketing</b> <b>Visitas de campo.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| <b>Base de datos, historial de ventas.</b> <b>Sondeos de opinión.</b> <b>Ninguna</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  |                  |
| Este empleado no identifica las necesidades de los clientes de ninguna manera.  |                  |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?   |                  |
| <b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   |                  |
| El empleado si ha solicitado cursos de capacitación.  |                  |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?  |                  |
| <b>Misión.</b> <b>Visión.</b> <b>Objetivos corporativos.</b> <b>Valores corporativos.</b> <b>Ninguno.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>                             |                  |
| Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.   |                  |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

**Figura 3.8 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre:</b>  | Pedro Vergara.   |
| <b>Cargo:</b>   | Jefe despachador.  |
| <b>Años en la empresa:</b>  | Más de tres años.  |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?<br><b>Menos de un año.</b> <b>De 1 a 3 años.</b> <b>Más de 3 años.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  | Este empleado tiene trabajando más de tres años en la empresa.   |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?<br><b>Diario.</b> <b>Una vez por semana.</b> <b>Una vez por quincena.</b> <b>Una vez al mes.</b> <b>Nunca</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>        | Este empleado es supervisado una vez por semana.   |
| 3. Usted ha sido capacitado en:<br><b>Acorde perfil.</b> <b>Marketing y ventas.</b> <b>Motivación y desarrollo humano.</b> <b>Liderazgo Empresarial.</b> <b>Ninguna.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>          | Este empleado no ha sido capacitado en ninguno de los temas citados.   |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?<br><b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>   | El empleado si ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.   |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?<br><b>Administrativo.</b> <b>Operativo.</b> <b>Ventas</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>  | Este empleado ocupa un cargo operativo.  |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?<br><b>Muy comprometido.</b> <b>Comprometido.</b> <b>Poco comprometido.</b> <b>Nada comprometido.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>                            | Este empleado califica como comprometida a la empresa.   |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa?<br><b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  | El empleado no conoce de un plan de capacitación.  |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?<br><b>Encuestas para información.</b> <b>Comunicación Vía Telemarketing</b> <b>Visitas de campo.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>  | <b>Base de datos, historial de ventas.</b> <b>Sondeos de opinión.</b> <b>Ninguna</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?<br><b>Sí.</b> <b>NO.</b><br><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  | El empleado no ha solicitado cursos de capacitación.   |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?<br><b>Misión.</b> <b>Visión.</b> <b>Objetivos corporativos.</b> <b>Valores corporativos.</b> <b>Ninguno.</b><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> | Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.  |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

**Figura 3.9 Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC.**

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre:</b>   | Fernando Estrada.   |
| <b>Cargo:</b>  | Despachador.  |
| <b>Años en la empresa:</b>   | Menos de un año.  |
| 1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?<br>Menos de un año.      De 1 a 3 años.      Más de 3 años.  | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>  |
| Este empleado tiene trabajando menos de un año en la empresa.  |   |
| 2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?<br>Diario.      Una vez por semana.      Una vez por quincena.      Una vez al mes.      Nunca  | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>                          |
| Este empleado es supervisado a diario por su jefe inmediato superior.  |   |
| 3. Usted ha sido capacitado en:<br>Acorde perfil.      Marketing y ventas.      Motivación y desarrollo humano.      Liderazgo Empresarial.      Ninguna.  | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>                          |
| Este empleado no ha sido capacitado en ninguno de los temas citados.   |   |
| 4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?<br>Sí.      NO.   | <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>  |
| El empleado si ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.   |   |
| 5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?<br>Administrativo.      Operativo.      Ventas  | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>  |
| Este empleado ocupa un cargo operativo.  |   |
| 6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?<br>Muy comprometido.      Comprometido.      Poco comprometido.      Nada comprometido.  | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>  |
| Este empleado califica como poco comprometida a la empresa.  |   |
| 7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa?<br>Sí.      NO.  | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  |
| El empleado no conoce de un plan de capacitación.  |   |
| 8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?<br>Encuestas para información      Comunicación Vía Telemarketing      Visitas de campo.<br>Base de datos, historial de ventas.      Sondeos de opinión.      Ninguna | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/><br><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> |
| Este empleado no identifica las necesidades de los clientes de ninguna manera.   |   |
| 9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?<br>Sí.      NO.  | <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>  |
| El empleado no ha solicitado cursos de capacitación.   |   |
| 10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?<br>Misión.      Visión.      Objetivos corporativos.      Valores corporativos.      Ninguno.   | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>                          |
| Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.  |   |

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

Según las encuestas realizadas a cada uno de los trabajadores de la empresa UNIPLASTIC, se concluye que la administración de la misma se está llevando a cabo de manera empírica, además debe aplicarse de manera inmediata la propuesta de capacitación, especialmente en la imagen corporativa de la organización, puesto que ninguno de los empleados conoce o sabe los parámetros básicos de imagen institucional.

**Figura 3.10 Resultados de la evaluación orientadas a las ventas.**

| EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORIENTADAS A LAS VENTAS |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|
| COMPETENCIAS                                       | INS. | MIN. | MED. | DES. | EXC. |
|  | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    |
| Ventas   |      | ●    |      |      |      |
| Supervisión al equipo de trabajo.                  |      |      | ●    |      |      |
| Normas de calidad                                  |      | ●    |      |      |      |
| Disposición y motivación                           | ●    |      |      |      |      |
| Trabajo en equipo.                                 | ●    |      |      |      |      |
| Principios de aprendizaje                          |      | ●    |      |      |      |
| Atención al cliente.                               |      |      | ●    |      |      |
| Comunicación interna y externa.                    | ●    |      |      |      |      |

**INS:** Insuficiente

**MIN:** Mínimo.

**MED:** Medio

**DES:** Deseado.

**EXC:** Excelente.

Fuente: Investigación (2014). Trabajo de campo: competencias generales del personal de la empresa UNIPLASTIC. Santo Domingo.

### 3.2 Desarrollo de la propuesta.

Para efectos de desarrollo del presente trabajo investigativo se toma como base el modelo de Plan de Capacitación de Scott Snell & George Bohlander, (Ver figura 1.3).

#### 3.2.1 Justificación de la propuesta.

El desarrollar un Plan de Mejoramiento permite definir mecanismos para que la empresa pueda alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y pueda ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno. Un Plan de Mejoramiento debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la misma y la forma en que solucionará los problemas.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de funciones. La administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas actividades incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

La presente investigación con el tema: “PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA UNIPLASTIC, PARA INCREMENTAR LAS VENTAS, EN EL AÑO 2015”, pretende dar alternativas de solución a los problemas de la empresa, el mismo que beneficiará a propietarios, personal y clientes que se identifican con organización.

### **3.2.2 Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación en la Empresa UNIPLASTIC, para Incrementar las Ventas.**

#### **3.2.2.1 Evaluación de necesidades.**

La empresa UNIPLASTIC, dedicada a la distribución de productos plásticos desechables. A pesar de llevar varios años en el mercado, no ha logrado consolidar sus ventas y sus objetivos empresariales, encontrándose con dificultades de administración empírica por parte de sus accionistas, especialmente por la falta de planificación de su talento humano para poder competir en un mercado dinámico y actualizado a cada momento.

##### **3.2.2.1.1 Análisis de la organización.**

- **Misión propuesta:** UNIPLASTIC es una empresa dedicada a la distribución de productos plásticos desechables, entregando a sus clientes productos que satisfagan sus necesidades, partiendo de sólidos principios, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de la empresa y de su personal, generando así un valor agregado. (Ver anexo 3).
  
- **Visión propuesta:** UNIPLASTIC, se proyecta como una organización líder e innovadora a nivel nacional en la distribución de productos plásticos. Nuestra meta es



alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de la mejora continua de todas sus áreas y asegurar la confianza y la calidad de vida de nuestros colaboradores. El retorno oportuno de la rentabilidad para nuestros accionistas y los índices de crecimiento de la organización, dependerán de la mejora continua de los objetivos propuestos. (Ver anexo 4).

➤ **Objetivos institucionales.**

- ✓ Obtener la satisfacción del cliente.
- ✓ Mantener una mejora continua en nuestro trabajo.
- ✓ Cumplir las medidas de seguridad industrial dentro de la empresa

➤ **Valores propuestos:**

**Compromiso:** Nos sentimos comprometidos a lograr junto a nuestros colaboradores la satisfacción del cliente, y la protección del medio ambiente.

**Responsabilidad:** Cumplir y hacer cumplir con excelencia los deberes y obligaciones de trabajo, normas y objetivos.

**Integridad:** Somos una empresa transparente, que cuenta con un equipo de trabajo confiable, honrado y de palabra.

**Solidaridad:** Nos preocupamos por el bienestar de nuestros colaboradores, otorgándoles beneficios que les permitan un desarrollo integral, creándoles intereses para el logro de propósitos comunes.

**Profesionalismo:** Porque al hacer nuestro trabajo nos esforzamos en dar lo mejor de nosotros mismos, actuando con conocimiento, iniciativa, perseverancia y creatividad; enfocados en la satisfacción plena del cliente externo e interno.

**Trabajo en equipo:** Enfocándolo como la mejor forma de lograr nuestros objetivos comunes, aportando ideas y aplicando normas de eficiencia. (Ver Anexo 5).

La finalidad de proponer un Direccionamiento Estratégico es para que el personal de la empresa UNIPLASTIC se empodere de la misión y visión, cuya finalidad conlleve a realizar las actividades de manera ordenada y técnica en beneficio de la organización.

#### 3.2.2.1.2 Análisis de las Tareas.

En la figura 3.12 se presenta el resumen de las actividades desempeñadas en la empresa UNIPLASTIC de la ciudad de Santo Domingo, a fin de conocer las funciones principales que deberían efectuar los colaboradores en la misma.

#### 3.2.2.1.3 Análisis de las personas.

Se establece el análisis de las personas para determinar qué empleados requieren capacitación en la empresa UNIPLASTIC de la ciudad de Santo Domingo. Dicho análisis se lo propone con el fin de evitar errores al enviar a todos los empleados a capacitaciones generales puesto que sus requerimientos pueden ser completamente diferentes.

Además, ayudará al propietario a saber qué pueden hacer los participantes prospectos cuando se incorporan de un programa de capacitación.

A continuación se presenta el detalle del análisis de puesto para cada área de la empresa UNIPLASTIC de la ciudad de Santo Domingo.

**Figura 3.11. Perfil de puestos para propietario.**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS   |                        |   |  |                            |
|---|------------------------|---|--|----------------------------|
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |                        | 4. RELACIONES INTERNAS  | 5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA  |                            |
| Código:   | UNIPLASTIC-P-001       | INTERFAZ<br>Proveedores nacionales<br>Distribuidores nacionales y provinciales<br>Empresas de control Provincial (GADM, SRI, Otras) | Nivel de Instrucción:  | N / A                      |
| Denominación:   | PROPIETARIO            |   | Título Requerido:  | Ninguno                    |
| Nivel:  | EJECUTIVO              |   | Área de Conocimiento:  | Administración de Negocios |
| Unidad o Proceso:   | Administración General |   |  |                            |
| Rol:  | Administrador          |   |  |                            |
| Grupo Ocupacional:  | Grupo Directivo 1      |   |  |                            |
| Nivel de Aplicación:  | Nacional               |   |  |                            |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO  |                        | 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA  |  |                            |
| Garantizar un manejo adecuado de los recursos de la empresa, para bien no solo personal sino de las personas que le rodean. |                        | Tiempo de Experiencia:  | Sin Especificar  |                            |
|   |                        | Especificidad de la experiencia:  | Administración de Empresas y Negocios  |                            |
| 3. ACTIVIDADES ESENCIALES   |                        | 7. CONOCIMIENTOS  | 8. DESTREZAS   |                            |
| Verificar las impresiones de termo formatos en plásticos.   |                        | Productos y procesos termo plásticos  | Monitoreo y control<br>Evaluación de soluciones                              |                            |
| Proponer estrategias de ventas y posventas a sus vendedores.  |                        | Estrategias de ventas<br>Mercados de la región  | Destreza matemáticas<br>Manejo de Recursos materiales, económicos y humanos. |                            |
| Verificar y controlar el cumplimiento del mercado meta para la empresa.   |                        | Productos y procesos<br>Normas de control   | Manejo del tiempo<br>Monitoreo y control                                     |                            |
| Involucrar profesionalmente a los vendedores con la organización y sus metas.   |                        | Productos y procesos  | Generación de ideas<br>Manejo de recursos humanos                            |                            |
| Asegurarse que los productos que distribuye la empresa son de calidad y actos para el mercado objetivo.                     |                        | Productos y procesos<br>Estructura de mercados<br>Normas de calidad en plásticos  | Generación de ideas<br>Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo                |                            |
| Proponer planes de crédito para los distribuidores.   |                        | Productos y procesos<br>Normas crediticias  | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos económicos<br>Monitoreo y control    |                            |

Fuente: Investigación (2014). *Perfil de puestos*. Ecuador. Santo Domingo: Análisis del perfil para determinar requerimientos de capacitación; elaborado por la autora Karina Román.

**Figura 3.12. Perfil de puestos para jefe de ventas.**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS  |                         |  |  |
|--|-------------------------|--|--|
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |                         | <b>4. RELACIONES INTERNAS</b>  | <b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>   |
| <b>Código:</b>   | UNIPLASTIC-V-001        | INTERFAZ<br>Distribuidores nacionales y provinciales<br>Detallistas regionales y locales | <b>Nivel de Instrucción:</b><br>Superior   |
| <b>Denominación:</b>   | Jefe(a) de Ventas       |  |  |
| <b>Nivel:</b>  | Administrativo          |  | <b>Título Requerido:</b><br>En Administración y carreras afines  |
| <b>Unidad o Proceso:</b>   | Administración General  |  |  |
| <b>Rol:</b>  | Administración y Ventas |  | <b>Área de Conocimiento:</b><br>Administración y Ventas  |
| <b>Grupo Ocupacional:</b>  | Grupo Directivo 2       |  |  |
| <b>Nivel de Aplicación:</b>  | Regional                |  |  |
| <b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>  |                         | <b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>  |  |
| Socializar con los clientes internos y externos de la empresa sobre los procesos administrativos y de ventas de la organización.             |                         | <b>Tiempo de Experiencia:</b>  | Un año o más   |
|  |                         | <b>Especificidad de la experiencia:</b>  | Administración y Ventas, experiencia laboral en el área.   |
| <b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |                         | <b>7. CONOCIMIENTOS</b>  | <b>8. DESTREZAS</b>  |
| Realizar segmentaciones de mercado de acuerdo a las programaciones de ventas para clientes mayoristas.                                       |                         | Manejo de programaciones y análisis de mercado<br>Segmentaciones de mercado              | Monitoreo y control<br>Destrezas y soluciones<br>Liderazgo   |
| Socializar con los clientes los nuevos productos que distribuirá la empresa para ventas futuras y actuales.                                  |                         | Conocimiento de los productos<br>Estrategias de ventas<br>Coordinación de equipos        | Manejo de Recursos materiales, económicos y humanos.<br>Manejo del tiempo<br>Manejo de productos plásticos |
| Presentar al gerente estrategias de captación de nuevos clientes para la empresa.  |                         | Productos<br>Planificación Estratégica y Gestión de Ventas                               | Manejo del tiempo<br>Monitoreo y control   |
| Controlar la introducción de los nuevos productos en el mercado objetivo planificado por el propietario y ejecutado por el equipo de ventas. |                         | Mercados de la región  | Generación de ideas  |
| Coordinar la información técnica de las ventas presentadas al propietario de la empresa por los vendedores.                                  |                         | Manejo de paquetes informáticos<br>Normas de control                                     | Generación de ideas<br>Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo  |
| Coordinar las sugerencias hecha por los clientes de la empresa en el manejo de los productos.  |                         | Características de los Productos y ventas<br>Normas de control                           | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos materiales   |
| Proponer con los distribuidores las mejores propuestas de crédito para no tener cartera vencida.   |                         | Mercados de la región<br>Normas crediticias  | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos humanos<br>Monitoreo y control                                     |
| Coordinar las capacitaciones propuestas por los vendedores para mejorar y actualizarse constantemente en ventas.                             |                         | Procesos Administrativos y de Ventas<br>Necesidades de ventas                            | Manejo de Recursos humanos<br>Monitoreo  |

Fuente: Investigación (2014). *Perfil de puestos*. Ecuador. Santo Domingo: Análisis del perfil para determinar requerimientos de capacitación; elaborado por la autora Karina Román.

**Figura 3.13. Perfil de puestos para vendedores.**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS  |                         |  |  |                          |
|--|-------------------------|--|--|--------------------------|
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |                         | 4. RELACIONES INTERNAS   | 5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA  |                          |
| Código:  | UNIPLASTIC-V-001        | INTERFAZ<br><br>Distribuidores nacionales y provinciales<br><br>Detallistas regionales y locales | Nivel de Instrucción:  | Bachillerato             |
| Denominación:  | Vendedor(a)             |  | Título Requerido:  | Estudiante Universitario |
| Nivel:   | Operativo               |  | Área de Conocimiento:  | Administración y Ventas  |
| Unidad o Proceso:  | Administración General  |  |  |                          |
| Rol:   | Administración y Ventas |  |  |                          |
| Grupo Ocupacional:   | Grupo Operativo 1       |  |  |                          |
| Nivel de Aplicación:   | Regional                |  |  |                          |
| 2. MISIÓN DEL PUESTO   |                         | 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA   |  |                          |
| Socializar con los clientes internos y externos de la empresa sobre los productos que ofrece la misma. |                         | Tiempo de Experiencia:   | Un año o más   |                          |
|  |                         | Especificidad de la experiencia:   | Administración y Ventas, experiencia laboral en el área.   |                          |
| 3. ACTIVIDADES ESENCIALES  |                         | 7. CONOCIMIENTOS   | 8. DESTREZAS   |                          |
| Realizar programaciones de ventas para clientes mayoristas.  |                         | Manejo de programaciones y análisis de mercado   | Monitoreo y control<br>Destrezas y soluciones  |                          |
| Realizar presentaciones de los productos a los clientes para ventas futuras y actuales.                |                         | Conocimiento de los productos<br>Estrategias de ventas<br>Mercados de la región                  | Manejo de Recursos materiales, económicos y humanos.<br>Manejo del tiempo<br>Manejo de los productos plásticos |                          |
| Presentar estrategias para futuros clientes de la empresa.   |                         | Productos y procesos<br>Planificación Estratégica y Gestión de Ventas                            | Manejo del tiempo<br>Monitoreo y control   |                          |
| Introducir nuevos productos en el mercado objetivo planificado por el propietario.                     |                         | Productos y procesos<br>Mercados de la región  | Generación de ideas  |                          |
| Proporcionar información técnica de las ventas al propietario de la empresa.                           |                         | Manejo de paquetes informáticos<br>Normas de control   | Generación de ideas<br>Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo  |                          |
| Verificar las sugerencias de los clientes de la empresa en el manejo de los productos.                 |                         | Características de los Productos y ventas<br>Normas de control                                   | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos materiales   |                          |
| Trabajar con los distribuidores las mejores propuestas de crédito para no tener cartera vencida.       |                         | Mercados de la región<br>Normas crediticias  | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos humanos<br>Monitoreo y control   |                          |
| Proponer capacitaciones para mejorar y actualizarse constantemente en ventas.                          |                         | Procesos Administrativos y de Ventas<br>Necesidades de ventas                                    | Manejo de Recursos humanos<br>Monitoreo  |                          |

Fuente: Investigación (2014). *Perfil de puestos*. Ecuador. Santo Domingo: Análisis del perfil para determinar requerimientos de capacitación; elaborado por la autora Karina Román.

**Figura 3.14. Perfil de puestos para jefe de facturación.**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS  |                         |   |  |   |                                     |
|--|-------------------------|---|--|---|-------------------------------------|
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |                         | <b>4. RELACIONES INTERNAS</b>   |  | <b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>  |                                     |
| <b>Código:</b>   | UNIPLASTIC-V-003        | Distribuidores nacionales y provinciales<br>Detallistas regionales y locales                                |  | <b>Nivel de Instrucción:</b>  | Superior                            |
| <b>Denominación:</b>   | Jefe(a) Facturador      |   |  | <b>Título Requerido:</b>  | En Administración y carreras afines |
| <b>Nivel:</b>  | Administrativo          |   |  | <b>Área de Conocimiento:</b>  | Administración y Ventas             |
| <b>Unidad o Proceso:</b>   | Administración General  |   |  |   |                                     |
| <b>Rol:</b>  | Administración y Ventas |   |  |   |                                     |
| <b>Grupo Ocupacional:</b>  | Grupo Directivo 2       |   |  |   |                                     |
| <b>Nivel de Aplicación:</b>  | Regional                |   |  |   |                                     |
| <b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>  |                         | <b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>   |  |   |                                     |
| Socializar con el propietario de la empresa y vendedores sobre los estados de facturación y ventas realizadas por el personal e informar sobre el estado de los créditos concedidos por el departamento de ventas. |                         | <b>Tiempo de Experiencia:</b>   |  | Un año o más  |                                     |
|  |                         | <b>Especificidad de la experiencia:</b>   |  | Administración y Ventas, experiencia laboral en el área de facturas y archivo.              |                                     |
| <b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |                         | <b>7. CONOCIMIENTOS</b>   |  | <b>8. DESTREZAS</b>   |                                     |
| Revisar la facturación de los pedidos realizados por los clientes mayoristas y detallistas al día.   |                         | Manejo de programas y Office.   |  | Monitoreo y control<br>Análisis y Destrezas   |                                     |
| Revisar los procesos y los movimientos de los inventarios de la empresa, de acuerdo a facturaciones realizadas.  |                         | Conocimiento de los productos<br>Estructuración de Inventarios<br>Manejos de Software de control de cartera |  | Manejo de Recursos materiales y económicos.<br>Manejo del tiempo<br>Manejo de los productos |                                     |
| verificar las facturas o pedidos anulados cuando estos no estén bien estructurados y proponer los correctivos necesarios.  |                         | Productos y procesos<br>Planificación Estratégica<br>Software de Ventas                                     |  | Manejo del tiempo<br>Control de procesos  |                                     |
| Revisar los cierre de ventas y cajas a diario en concordancia con los productos facturados.  |                         | Recaudación y procesos<br>Manejo de carteras  |  | Orden y Disciplina<br>Generación de ideas<br>Manejo de documentación                        |                                     |
| Analizar la contabilización diaria de acuerdo a las facturas realizadas.   |                         | Manejo de paquetes informáticos<br>Normas de control<br>Orden y archivos                                    |  | Generación de ideas<br>Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo                               |                                     |
| Realizar informes de los inventarios al propietario de la empresa de acuerdo al informe de los facturadores.   |                         | Inventarios y manejo de paquetes informáticos<br>Normas de control  |  | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos materiales<br>Monitoreo y control                   |                                     |
| Revisar las notas de despacho realizadas por los facturadores para que las apruebe el propietario y el producto sea entregado por el despachador(a).   |                         | Documentación y procesos.<br>Normas de control  |  | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos materiales<br>Monitoreo y control                   |                                     |

Fuente: Investigación (2014). *Perfil de puestos*. Ecuador. Santo Domingo: Análisis del perfil para determinar requerimientos de capacitación; elaborado por la autora Karina Román

**Figura 3.15. Perfil de puestos para facturadora.**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS  |                         |   |   |                                       |
|--|-------------------------|---|---|---------------------------------------|
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |                         | <b>4. RELACIONES INTERNAS</b>   | <b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>  |                                       |
| Código:  | UNIPLASTIC-V-002        | INTERFAZ<br><br>Distribuidores provinciales<br>Detallistas regionales y locales       | Nivel de Instrucción:   | Bachillerato                          |
| Denominación:  | Facturador(a)           |   | Título Requerido:   | Estudiante Universitario              |
| Nivel:   | Operativo               |   | Área de Conocimiento:   | Administración, Ventas y Contabilidad |
| Unidad o Proceso:  | Administración General  |   |   |                                       |
| Rol:   | Administración y Ventas |   |   |                                       |
| Grupo Ocupacional:   | Grupo Operativo 2       |   |   |                                       |
| Nivel de Aplicación:   | Regional                |   |   |                                       |
| <b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>  |                         | <b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>   |   |                                       |
| Socializar con el propietario de la empresa y vendedores sobre los estados de facturación y ventas realizadas por el personal e informar sobre el estado de los créditos concedidos. |                         | Tiempo de Experiencia:  | Un año o más  |                                       |
|  |                         | Especificidad de la experiencia:  | Administración, Ventas y Contabilidad, experiencia laboral en el área.                      |                                       |
| <b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |                         | <b>7. CONOCIMIENTOS</b>   | <b>8. DESTREZAS</b>   |                                       |
| Realizar la facturación de los pedidos realizados por los clientes mayoristas y detallistas al día.  |                         | Manejo de programas y Office.   | Monitoreo y control<br>Análisis y Destrezas   |                                       |
| Procesar los movimientos de los inventarios de la empresa..  |                         | Conocimiento de los productos<br>Estructuración de Inventarios<br>Manejos de Software | Manejo de Recursos materiales y económicos.<br>Manejo del tiempo<br>Manejo de los productos |                                       |
| Anular facturas o pedidos cuando estos no estén bien estructurados.  |                         | Productos y procesos<br>Planificación Estratégica<br>Software de Ventas               | Manejo del tiempo<br>Control de procesos  |                                       |
| Realizar cierre de ventas y cajas a diario.  |                         | Recaudación y procesos<br>Manejo de carteras  | Orden y Disciplina<br>Generación de ideas<br>Manejo de documentación                        |                                       |
| Realizar la contabilización diaria de acuerdo a las facturas realizadas.   |                         | Manejo de paquetes informáticos<br>Normas de control<br>Orden y archivos              | Generación de ideas<br>Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo                               |                                       |
| Realizar informes de los inventarios al propietario de la empresa.   |                         | Inventarios y manejo de paquetes informáticos<br>Normas de control                    | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos materiales<br>Monitoreo y control                   |                                       |
| Realizar las notas de despacho para que las apruebe el propietario y el producto sea entregado por el despachador(a).  |                         | Documentación y procesos.<br>Normas de control  | Manejo del tiempo<br>Manejo de Recursos materiales<br>Monitoreo y control                   |                                       |

Fuente: Investigación (2014). *Perfil de puestos*. Ecuador. Santo Domingo: Análisis del perfil para determinar requerimientos de capacitación; elaborado por la autora Karina Román.

**Figura 3.16. Perfil de puestos para jefe despachador.**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS   |                         |  |  |   |  |
|---|-------------------------|--|--|---|--|
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>  |                         | <b>4. RELACIONES INTERNAS</b>  |  | <b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>  |  |
| <b>Código:</b>  | UNIPLASTIC-V-005        | <b>INTERFAZ</b>  |  | <b>Nivel de Instrucción:</b>  |  |
| <b>Denominación:</b>  | Jefe(a) Despachador     | Distribuidores provinciales<br>Detallistas regionales y locales  |  | Superior  |  |
| <b>Nivel:</b>   | Administrativo          |  |  | <b>Título Requerido:</b>  | En Administración y carreras afines            |
| <b>Unidad o Proceso:</b>  | Administración General  |  |  | <b>Área de Conocimiento:</b>  | Administración y Ventas, contabilidad y costos |
| <b>Rol:</b>   | Administración y Ventas |  |  |   |  |
| <b>Grupo Ocupacional:</b>   | Grupo Directivo 2       |  |  |   |  |
| <b>Nivel de Aplicación:</b>   | Regional                |  |  |   |  |
| <b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>   |                         | <b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>  |  |   |  |
| Socializar con los clientes de la empresa, vendedores y despachador sobre los productos entregados y las condiciones de los mismos al momento de su entrega.                                    |                         | <b>Tiempo de Experiencia:</b>  |  | Un año o más  |  |
|   |                         | <b>Especificidad de la experiencia:</b>  |  | Administración, experiencia laboral en bodega y almacén, control de inventarios.                    |  |
| <b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>  |                         | <b>7. CONOCIMIENTOS</b>  |  | <b>8. DESTREZAS</b>   |  |
| Verificar las entregas realizadas por el despacho de acuerdo a las autorizaciones realizadas por el propietario de la empresa.  |                         | Manejo de programas.<br>Manejo de documentación.<br>Manejo de Office.                                      |  | Monitoreo y control<br>Análisis crítico   |  |
| Verificar en coordinación con el chofer el despacho de productos cuando se entregue la mercadería al distribuidor en sus propios locales de acuerdo a las notas emitidas por los despachadores. |                         | Conocimiento de los productos<br>Ubicación de Inventarios<br>Manejo de documentos.<br>Control de software. |  | Manejo del tiempo<br>Control de productos<br>Manejo de inventarios<br>Manejo de equipos de trabajo. |  |
| Controlar la mercadería recibida por despachadores, cuando esta llegue a la empresa y comunicar al propietario el estado de la misma.   |                         | Productos y procesos<br>Control de materiales<br>Software de Ventas y compras                              |  | Orden y Disciplina<br>Manejo de documentación<br>Manejo de recursos materiales                      |  |
| Verificar los conteos de los productos entregados en presencia del distribuidor o de los clientes detallistas que se realizan a los despachos en bodegas de la empresa.                         |                         | Manejo de productos<br>Manejo de documentos<br>Manejo de inventarios.                                      |  | Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo<br>Manejo de documentos<br>Manejo de paquetes informáticos.  |  |

Fuente: Investigación (2014). *Perfil de puestos*. Ecuador. Santo Domingo: Análisis del perfil para determinar requerimientos de capacitación; elaborado por la autora Karina Román.



**Figura 3.17. Perfil de puestos para despachador.**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS  |                         |   |  |
|--|-------------------------|---|--|
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>   |                         | <b>4. RELACIONES INTERNAS</b>   | <b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>   |
| Código:  | UNIPLASTIC-V-003        | INTERFAZ<br><br>Distribuidores provinciales<br>Detailistas regionales y locales   | Nivel de Instrucción:  |
| Denominación:  | Despachador(a)          |   | Bachillerato   |
| Nivel:   | Operativo               |   | Título Requerido:  |
| Unidad o Proceso:  | Administración General  |   | Estudiante Universitario   |
| Rol:   | Administración y Ventas |   | Área de Conocimiento:  |
| Grupo Ocupacional:   | Grupo Operativo 3       |   |  |
| Nivel de Aplicación:   | Regional                |   |  |
| <b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>  |                         | <b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>   |  |
| Socializar con los clientes de la empresa, vendedores y Facturadora sobre los productos entregados y las condiciones de los mismos al momento de su entrega. |                         | Tiempo de Experiencia:  | Un año o más   |
|  |                         | Especificidad de la experiencia:  | Administración, experiencia laboral en bodega y almacén.                       |
| <b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>   |                         | <b>7. CONOCIMIENTOS</b>   | <b>8. DESTREZAS</b>  |
| Entregar el producto una vez que la nota de despacho está autorizada por el propietario de la empresa.   |                         | Manejo de programas.<br>Manejo de documentación.                                  | Monitoreo y control<br>Análisis crítico  |
| Coordinar con el chofer para el despacho de productos cuando se entregue la mercadería al distribuidor en sus propios locales.                               |                         | Conocimiento de los productos<br>Ubicación de Inventarios<br>Manejo de documentos | Manejo del tiempo<br>Control de productos<br>Manejo de inventarios             |
| Recibir la mercadería cuando esta llegue a la empresa y comunicar al propietario el estado de la misma.  |                         | Productos y procesos<br>Control de materiales<br>Software de Ventas y compras     | Orden y Disciplina<br>Manejo de documentación<br>Manejo de recursos materiales |
| Realizar el conteo de los productos entregados en presencia del distribuidor o de los clientes detailistas.  |                         | Manejo de productos<br>Manejo de documentos                                       | Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo<br>Manejo de documentos                 |

Fuente: Investigación (2014). *Perfil de puestos*. Ecuador. Santo Domingo: Análisis del perfil para determinar requerimientos de capacitación; elaborado por la autora Karina Román.

**Figura 3.18. Perfil de puestos para chofer.**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS   |                        |   |  |  |                    |
|---|------------------------|---|--|--|--------------------|
| <b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>  |                        | <b>4. RELACIONES INTERNAS</b>   |  | <b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>   |                    |
| Código:   | UNIPLASTIC-V-004       | INTERFAZ<br>Distribuidores provinciales<br>Detallistas regionales y locales             |  | Nivel de Instrucción:  | N/A                |
| Denominación:   | Chofer                 |   |  | Título Requerido:  | Chofer Profesional |
| Nivel:  | Operativo              |   |  | Área de Conocimiento:  | Mecánica básica    |
| Unidad o Proceso:   | Administración General |   |  |  |                    |
| Rol:  | Administración         |   |  |  |                    |
| Grupo Ocupacional:  | Grupo Operativo 4      |   |  |  |                    |
| Nivel de Aplicación:  | Regional               |   |  |  |                    |
| <b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>   |                        | <b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>   |  |  |                    |
| Coordinar con los clientes de la empresa, vendedores sobre los productos entregados y las condiciones de los mismos al momento de su entrega. |                        | Tiempo de Experiencia:  | Un año o más   |  |                    |
|   |                        | Especificidad de la experiencia:  | Administración, experiencia laboral en bodega y almacén. |  |                    |
| <b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>  |                        | <b>7. CONOCIMIENTOS</b>   |  | <b>8. DESTREZAS</b>  |                    |
| Conduce los vehículos de la empresa de acuerdo a las necesidades que se presente.   |                        | Manejo de rutas.<br>Conocimientos básicos de documentación.                             |  | Monitoreo y control de bienes<br>Análisis de rutas alternativas                      |                    |
| Reporta el recorrido y consumo de combustible al propietario de la empresa.   |                        | Conocimiento de repuestos<br>Manejo de bienes de control                                |  | Manejo del tiempo<br>Control de transporte de productos                              |                    |
| Lleva un registro del mantenimiento del vehículo, repara averías menores y reporta al propietario los daños graves.                           |                        | Manejo de procesos básicos<br>Control de bienes a su cargo                              |  | Orden y Disciplina<br>Manejo de recursos materiales                                  |                    |
| Realiza la limpieza interna y externa del vehículo.   |                        | Manejo de productos alternativos de limpieza<br>Estructura vehicular                    |  | Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo<br>Manejo de materiales de limpieza vehicular |                    |
| Plantea rutas alternas para optimizar tiempos y recursos a la empresa.  |                        | Estructura vehicular<br>Manejo de Software de localización<br>Conocimiento de consumos. |  | Manejo del tiempo<br>Manejo de materiales  |                    |
| Contribuye en tareas menores para la empresa.   |                        | Manejo de Software de localización  |  | Manejo del tiempo<br>Trabajo en equipo   |                    |

Fuente: Investigación (2014). *Perfil de puestos*. Ecuador. Santo Domingo: Análisis del perfil para determinar requerimientos de capacitación; elaborado por la autora Karina Román.

### 3.2.2.1.4 Objetivos Instruccionales, Disposición y Motivación, Principios de Aprendizaje y Características de los Instructores.

**Figura 3.19. Programa de Capacitación.**

| FASES DEL DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.      |   |  |   |  |  |
|---|---|--|---|--|--|
| Etapas de la fase                                   | Detalle de la fase  | Propuesta del diseño de capacitación   | Conocimientos a mejorar   | Habilidades a desarrollar  | Capacidades a destacar   |
| <b>Objetivos Instruccionales</b>                    | Busca los resultados deseados del programa de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre estrategias de ventas y mercados.</li> <li>• Normas de calidad para productos plásticos.</li> <li>• Normas de créditos y cobranzas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender sobre las estrategias de ventas que emplea la organización para la captación de los mercados.</li> <li>• Conocer normas de calidad que se adaptan a los productos que se distribuyen.</li> <li>• Conocer las normas de créditos y cobranzas empleadas por la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el desarrollo de las estrategias de ventas y mercados donde están posicionados los productos de la empresa.</li> <li>• Comprender las normas de calidad de los productos y las normas crediticias para nuestros clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo y control de los temas tratados en la capacitación.</li> <li>• Predisposición de aprendizaje para el desarrollo de actitudes en el equipo de trabajo.</li> <li>• Análisis y criterio de los productos que vende la empresa a sus clientes.</li> </ul> |
| <b>Disposición y motivación de los capacitandos</b> | Deben ser lo más receptivos de la información que recibirán | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender la relación entre el esfuerzo que dedican a la capacitación y la</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la importancia de la capacitación.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar los procesos organizacionales y vincular el aprendizaje a su desarrollo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para aprender sobre los temas programados en la capacitación.</li> </ul>  |

|  |  |   |  |  |   |
|--|--|---|--|--|---|
|  |  | recompensa por los logros alcanzados.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprender con ideas para mejorar la relación empresa y empleado.</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer temas alternativos para el momento de contestar las evaluaciones.</li> </ul>  |
| <b>Principios de Aprendizaje</b>           | Estos programas permiten al empleado tener recompensas inmediata por el entrenamiento o por el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas de aprendizaje aplicando sus principios: Establecimientos de metas, diferencias individuales, práctica activa y repetición, aprendizaje global, aprendizaje masivo, retroalimentación y refuerzo, presentación y modelado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificar las ventajas de la organización Ventas – resultados.</li> <li>• Hojas de ruta de la empresa, hasta donde llegar.</li> <li>• Proponer una nueva imagen corporativa que justifique el aprendizaje.</li> <li>• Olvidarse de ciertas conductas infundadas desde otra perspectiva empresarial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las habilidades individuales con los conocimientos adquiridos.</li> <li>• Establecer metas para la organización.</li> <li>• Aprender lo que los demás hacen.<br/>Practicar con frecuencia lo aprendido en la teoría.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de puntos de aprendizaje.</li> <li>• Modelación de los comportamientos erróneos en la empresa.</li> <li>• Ir de acuerdo a lo planificado, sin descuidar detalles no programados</li> </ul> |
| <b>Características de los instructores</b> | Demostrar su capacitación en el desarrollo de la fase.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los temas que se han propuesto en la capacitación.</li> <li>• Adaptarse al ambiente propuesto.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la industria del plástico y sus derivados.</li> <li>• Saber transmitir el don de las ventas y sus estrategias.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar el dominio de los temas propuestos.</li> <li>• Adaptabilidad al grupo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las necesidades institucionales frente a los temas planteados.</li> <li>• Ajustar la capacidad de aprendizaje del grupo.</li> </ul>  |

|  |  |   |  |  |   |
|--|--|---|--|--|---|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar la temática con la mayor honestidad al grupo.</li> <li>• Proponer temas de relax y dinamismo al grupo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender las normas de calidad que rigen la industria del plástico.</li> <li>• Conocer las normas legales que rigen el tema crediticio en la actividad de la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinceridad con los capacitandos.</li> <li>• Sentido del humor en el grupo.</li> <li>• Crear interés por los temas tratados.</li> <li>• Instrucciones claras de los temas.</li> <li>• Ayuda individual si es necesario.</li> <li>• Entusiasmo en la temática.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar paciencia y tacto por sus preocupaciones.</li> <li>• El aprendizaje es divertido.</li> <li>• Facilidad para transmitir la temática propuesta.</li> <li>• Conservar por más tiempo el conocimiento aprendido.</li> <li>• Capacidad para ayudar a los demás siempre y cuando sea necesario.</li> <li>• Dinámica y personalidad vibrante en la capacitación.</li> </ul> |
|--|--|---|--|--|---|

Fuente: (Snell & Bohlander, 2013). *Administración de Recursos Humanos*. (p. 300.). México: Diseño del programa de capacitación que servirá de base para la propuesta del presente trabajo de investigación, con el objeto de reconocer al propietario y al capacitador por lo realizado en la organización.

## 3.2.2.1.5 Implementación del Programa de Capacitación.

**Figura 3.20. Programa de Capacitación.**

| FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.      |  |   |   |  |  |
|---|--|---|---|--|--|
| Etapas de la fase   | Detalle de la fase   | Capacitación para empleados no gerenciales  | Conocimientos a mejorar   | Habilidades a desarrollar  | Capacidades a destacar   |
| <b>Métodos de capacitación para empleados no gerenciales.</b> | La implementación de la capacitación es establecer cuáles son los adecuados en el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender en este primer grupo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en el puesto (Prepare, Reafirme, Oriente, Desempeño, Evalúe y Refuerce y revise).</li> <li>• Capacitación de aprendizaje práctico.</li> <li>• Capacitación cooperativa, prácticas profesionales y capacitación gubernamental.</li> <li>• Instrucciones en el aula Instrucción Programada, Métodos Audiovisuales,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia práctica en el manejo de los productos que vende la empresa (preparar recursos, materiales y equipos de acuerdo a la planificación).</li> <li>• Actividades del puesto en el que se desempeña el empleado de la organización.</li> <li>• Combinación de las prácticas de aprendizaje, con la experiencia en clases formales.</li> <li>• Teorías de los temas que se han planificado para mejorar el desempeño en la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer buenas relaciones con el grupo y con los clientes (darles oportunidades de prácticas permanentes).</li> <li>• Manejo de los productos que distribuye la organización.</li> <li>• Establecimiento de actividades tanto de bachillerato como de estudios superiores en temas de ventas y mercados.</li> <li>• Comprender las diferentes tipos de herramientas en el manejo del aprendizaje (DVD, Internet, Computadoras).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios bien definidos en el desempeño laboral en la organización (estímulos y retroalimentación de acuerdo al desempeño).</li> <li>• Terminar con éxito la capacitación de acuerdo al puesto en el que se desempeña.</li> <li>• Experiencia real que adquiere la organización, especialmente con colegios y universidades.</li> <li>• Motivación de los empleados por las</li> </ul> |

|  |   | Simulaciones, medios electrónicos e interacción).  |  |  | capacitaciones en instituciones educativas básicas y superiores.   |
|--|---|--|--|--|--|
| <b>Etapas de la fase</b>                                     | <b>Detalle de la fase</b>   | <b>Capacitación para empleados gerenciales</b>   | <b>Conocimientos a mejorar</b>   | <b>Habilidades a desarrollar</b>   | <b>Capacidades a destacar</b>  |
| <b>Métodos de Capacitación para el Desarrollo Gerencial.</b> | La implementación de este tipo de capacitación es para los empleados que ocupen cargos de media o alta gerencia dentro del equipo de trabajo de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y responsabilidad en el puesto que desempeña.</li> <li>• Seminarios y conferencias en otras ciudades del país de acuerdo a la industria del plástico.</li> <li>• Estudios de casos reales de la industria del plástico en el país.</li> <li>• Juegos de nuevas negociaciones y simulaciones para la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar, observar y leer sobre los productos que distribuye la empresa.</li> <li>• Aprendizaje activo de las funciones dirigenciales de la organización.</li> <li>• Conocer más sobre las políticas y procedimientos que se utilizan en las industrias del producto que se distribuye.</li> <li>• Conocer los tiempos que deben manejarse y estructurarse en la distribución de los productos.</li> <li>• Conocer que productos pueden funcionar en un determinado mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Gerencial formal e informal.</li> <li>• Aprendizaje sobre los diferentes proyectos que posee y desea implementar la empresa para asegurarse un mercado permanente.</li> <li>• Plantear temas de desarrollo de las oportunidades para los productos que vede la empresa.</li> <li>• Habilidades analíticas para la solución de problemas y desarrollo del pensamiento crítico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir experiencia en funciones importantes dentro de la organización.</li> <li>• Análisis de los resultados que se obtienen en los diferentes estudios de mercado.</li> <li>• Aceptar los cambios y mejorar la actitud referente al mercado para los productos.</li> <li>• Interactuar con los proveedores de los productos de manera positiva especialmente en los cambios planteados en las capacitaciones.</li> </ul> |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño en el juego de roles. Modelar el comportamiento del personal hacia la empresa.</li> <li>• Programa de ayudas educativas.</li> <li>• Convenio con universidades corporativas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer más de cerca a todo el equipo de trabajo de la organización, dominando temas de gerencia de la empresa.</li> <li>• Mejorar la retroalimentación en todo el equipo de trabajo.</li> <li>• Manejar diferentes programas de ayuda educativa para conocer los productos de la empresa.</li> <li>• Establecer convenios de cooperación educativa para el desarrollo gerencial de los empleados que ocupan cargos administrativos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las oportunidades de los mercados en la región.</li> <li>• Presentar juegos y análisis real de situaciones previsibles con los clientes de la empresa.</li> <li>• Practicar el desempeño de los roles asignados por el propietario de la empresa.</li> <li>• Habilidad para identificar las características de los productos que se distribuyen.</li> <li>• Habilidades educativas referentes la estructura de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las ventajas competitivas de los nuevos modelos y productos a distribuir.</li> <li>• Involucrar al personal de manera voluntaria en las actividades a desarrollar durante la capacitación.</li> <li>• Relacionarse de mejor manera con el equipo de trabajo de la empresa.</li> <li>• Analizar la ayuda que se realiza con los programas educativos referente a la organización.</li> <li>• Desarrollo del liderazgo dentro de la organización.</li> </ul> |
|--|--|--|--|--|--|

Fuente: (Snell & Bohlander, 2013). *Administración de Recursos Humanos*. (p. 305.). México: Implementación del programa de capacitación que servirá de base para la propuesta del presente trabajo de investigación, con el objeto de reconocer los métodos de capacitación para empleados gerenciales y no gerenciales en la organización.



## 3.2.2.1.6 Evaluación del plan de capacitación.

**Figura 3.21. Programa de Capacitación.**

| CRITERIOS DE LA FASE DE EVALUACIÓN                         | DETALLE DEL CRITERIO  | CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN   | OBSERVACIONES   |
|--|---|--|---|
| <b>Criterio 1:</b><br><b>Reacciones de la Capacitación</b> | Lo importante en esta primera etapa es medir las reacciones del participante, de acuerdo a los temas tratados en la capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de la información del puesto y las actividades que realiza el capacitando. }</li> <li>• Realizar preguntas cerradas sobre la utilidad de la capacitación para el desarrollo de las actividades en el puesto.</li> <li>• Informar sobre los contenidos técnicos de la capacitación y su utilidad para el desarrollo de las actividades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información que se utilice de acuerdo a los puestos que tiene la empresa es con el objeto de que el capacitador y las evaluaciones realizadas sean de acuerdo a las actividades que realiza el capacitando en el día a día.</li> <li>• Las preguntas cerradas deben estar acordes a los temas realizados de manera general como por ejemplo: ¿recomendaría usted a otras personas que tengan metas similares de aprendizaje a través de la capacitación profesional o no profesional (dependiendo el caso)?, ¿Le gustó la capacitación del presente programa?</li> <li>• Es importante que el manejo técnico de la información esté basada en sugerencias por parte del empleado en temas relacionados a la actividad que realiza y sugerencias de capacitaciones futuras para mejorar su desempeño.</li> <li>• Es importante mencionar que los métodos de evaluación por criterios está en mejoras continuas sin embargo carecen de retroalimentación específica para la empresa y los equipos de trabajo, es necesario que la administración de la empresa realice un análisis final sobre las capacitaciones para lograr una mejora continua.</li> </ul> |

|                                       |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| <p><b>Criterio Aprendizaje</b></p>    | <p><b>2:</b> Es importante que más allá de lo que piensen los capacitandos es necesario comprobar si en realidad aprendieron algo y lo están aplicando.</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pruebas de conocimientos y habilidades aplicadas sobre los temas tratados.</li> <li>• Comprobar los niveles de conocimientos del personal de apoyo que se sometieron a capacitaciones anteriores.</li> <li>• Realizar cuadros comparativos entre personal capacitado y personal no capacitado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que al momento de realizar las pruebas de conocimientos en la empresa, estas deben ser de manera generalizada, sin olvidar que el administrador de la organización o el jefe departamental debe realizar la retroalimentación de los temas.</li> <li>• Lo ideal para la empresa al momento de comprobar los niveles de conocimientos de su personal de apoyo es formar una base de datos que le permita en un futuro proponer las capacitaciones necesarias para el desarrollo de la organización y cumplimiento cabal de las actividades del puesto.</li> <li>• Los cuadros comparativos al momento de la evaluación permitirán medir el grado de conocimiento que poseen los capacitados y no capacitados para realizar retroalimentación al equipo y preparar las siguientes capacitaciones a los que aún no la han realizado.</li> </ul> |
| <p><b>Criterio Comportamiento</b></p> | <p><b>3:</b> La seguridad sobre la transferencia de la capacitación es importante para demostrar el comportamiento del empleado una vez que este regrese al puesto.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe poner de relieve elementos idénticos en la organización.</li> <li>• Enfocarse en los principios generales, solo en caso de ser necesario.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que se transmitan los elementos de la capacitación no solo de manera teórica, sino también práctica y de preferencia en la empresa.</li> <li>• Es de vital importancia que en el momento de realizar cambios las actividades no se pueden imitar con la precisión del caso, es necesario en este caso que las explicaciones del empleado sobre el aprendizaje sea en condiciones variables del puesto de trabajo.</li> <li>• No se puede implementar un comportamiento al cambio por muy buena que sea la capacitación si hay jefes o empleados que prefieren la rutina anterior, el administrador debe</li> </ul>  |

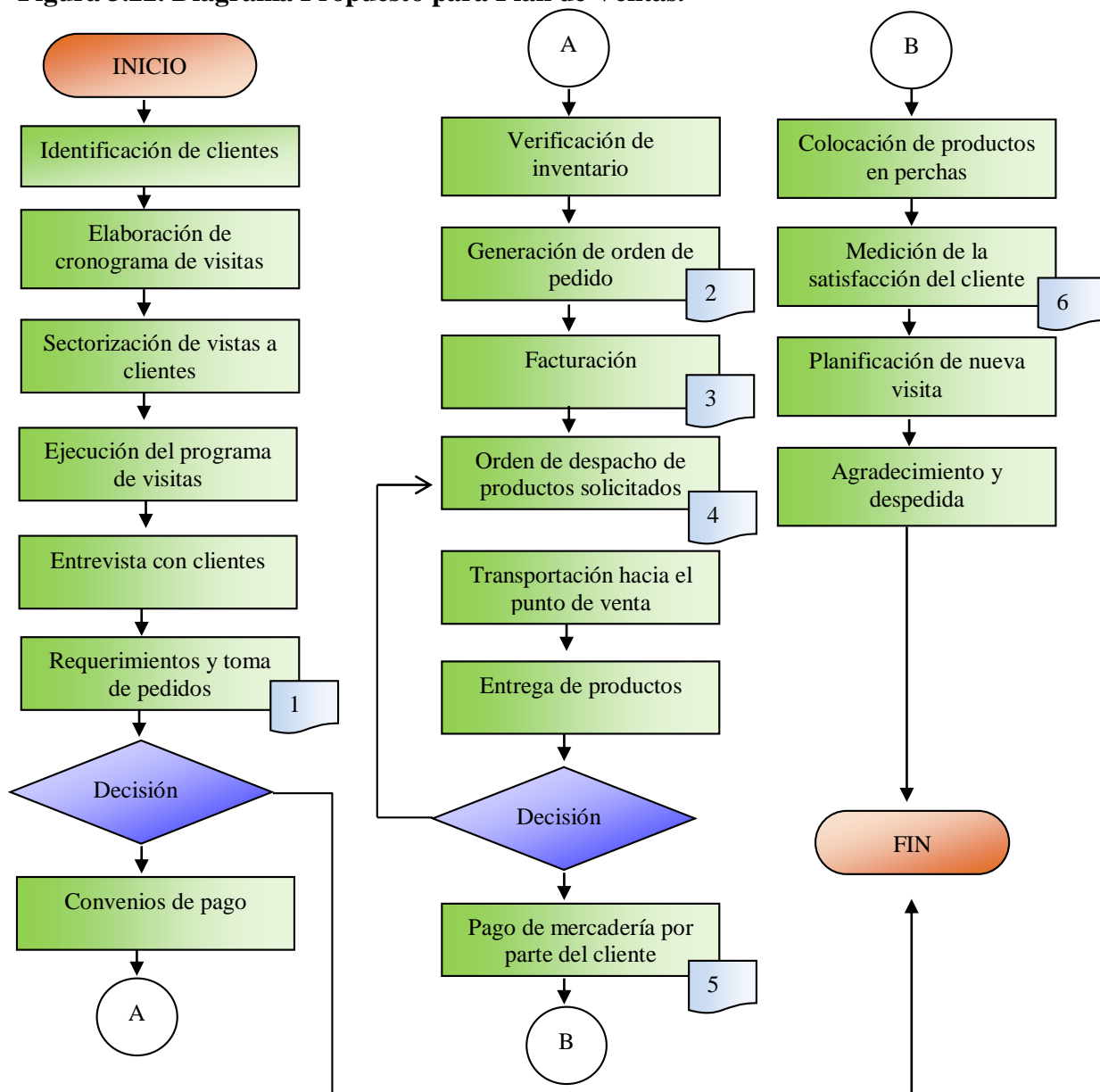
|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente que sea propicio para el cambio.</li> <li>• Hay que brindar a los empleados estrategias de transferencias de conocimientos.</li> </ul>   | <p>asegurar ese cambio, apoyando, reforzando y compensando al trabajador por los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El dueño de la empresa debe crear un ambiente de confianza para propiciar a los capacitados las condiciones necesarias para las estrategias y tácticas de cambios en el equipo de trabajo y que estos sepan identificar los riesgos en la transferencias de conocimientos.</li> </ul>  |
| <p><b>Criterio 4:</b><br/><b>Resultados o rendimiento sobre la Inversión (ROI)</b></p> | <p>Los resultados de la capacitación por lo general se los mide en el retorno de la inversión para la empresa o la utilidad que obtiene la misma.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe contar con información interna de la empresa.</li> <li>• Se mide el ROI (rendimiento sobre la inversión), de acuerdo a la inversión de las capacitaciones.</li> <li>• Aplicación del benchmarking de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información de la empresa necesaria para el desarrollo de evaluación de los resultados en este caso está supeditada por las ventas, por el recurso humano, por los recursos financieros utilizados.</li> <li>• Se requerirán los datos del costo de las capacitaciones y de los resultados obtenidos con la implementación de lo aprendido para mejorar la organización y sus actividades.</li> <li>• Es necesario que se tome en consideración que el benchmarking no tiene un modelo específico pero los cuatro pasos empleados por W. Edwards Deming, son ideales para este tipo de industrias como son: Planear (realizar una auto auditoría de los procesos internos), Hacer (recabar datos y registros históricos), Comprobar (Análisis de datos sobre resultados obtenidos) y Actuar (Estableciendo metas e implementando cambios).</li> </ul> |

Fuente: (Snell & Bohlander, 2013). *Administración de Recursos Humanos*. (p. 318.). México: Evaluación del programa de capacitación que servirá de base para la propuesta del presente trabajo de investigación, con el objeto de establecer la efectividad de la capacitación en la organización.

a) Propuesta de plan de ventas.

Con la finalidad de aprovechar los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación propuesto para la empresa UNIPLASTIC, se presenta un modelo técnico del proceso de ventas que se deberá cumplir a cabalidad para incrementar las mismas, cerrando así el ciclo investigativo realizado para la presente.

**Figura 3.22. Diagrama Propuesto para Plan de Ventas.**



Fuente: Investigación (2014). *Proceso de Ventas*. Ecuador. Santo Domingo: Flujograma propuesto para efectivizar ventas, elaborado por la autora Karina Román.

b) Fórmula para el cálculo de vendedores.

Adicionalmente, la finalidad del Plan de Capacitación se lo ejecuta para incrementar las ventas en la empresa UNIPLASTIC, por lo que, se propone la prospección de clientes, en base a lo descrito, es necesario determinar el número de colaboradores para dicha gestión.

Se plantea las siguientes condicionantes que deberá tomar en cuenta el propietario de la empresa UNIPLASTIC.

- La cobertura propuesta con la presente estrategia es prospectar 150 empresas en el año 2015 entre tiendas, restaurantes, heladerías, juguerías, panaderías, entre otras, con una periodicidad de visitas mensuales.
- Jornada laboral de lunes a viernes. (8 horas para trabajo externo)
- Tiempo no dedicado a la venta. (1/2 hora para un break)
- Tiempo de desplazamiento entre empresas de la ciudad Santo Domingo. (15 minutos)
- Tiempo promedio de entrevista con principal de la empresa.(15 minutos)
- Días promedio de trabajo en el año. (240 días)

Total de visitas al año = (clientes potenciales \* frecuencia de visitas al año)

$$TVA = (150 * 12)$$

$$TVA = 1800 \text{ visitas al año}$$

$$\text{tiempo media de visitas} = \frac{\text{Jornada laboral} - \text{tiempo no dedicado a la venta}}{\text{Tiempo de desplazamiento} + \text{tiempo promedio de visita}}$$

$$tmvd = \frac{8 - 0,5}{0,25 + 0,25}$$

$$tmvd = 15.$$

$$n = \frac{\text{total de visitas al año}}{\text{tasa media de visitas diarias} * \text{días promedio de trab. en el año}}$$

$$n_{2015} = \frac{1800}{15 * 240}$$

$n_{2015} = 1$  encargado para la gestión de ventas.

c) Actividades del encargado de visitas.

- Visita a las empresas.
- Dotar al encargado o propietario de cada empresa de información sobre el servicio y producto que ofrecemos.
- Dar a conocer los beneficios que les puede conllevar aceptar los productos de UNIPLASTIC.
- Concretar la venta mediante un contrato firmado por ambas partes, con especificaciones y cláusulas para comprador y vendedor.
- Hacer llegar facturas de las compras.

d) Materiales publicitarios para el plan de ventas.

- Catálogo de productos ilustrativos.
- Tarjetas de presentación
- Listado de precios y formato de convenios para créditos corporativos.

**Tabla 3.1. Indicadores de gestión, Presupuesto y Diagrama de tiempos.**

| ESTRATEGIAS                           | TÁCTICAS                                      | INDICADORES  | DESCRIPCIÓN   | PRESUPUESTO |
|---------------------------------------|---|--|---|-------------|
| <b>Identificación de Necesidades.</b> | Análisis de la organización.                  | $\text{Diagnóstico} = \frac{\text{Desempeño actual}}{\text{Desempeño deseado}} \times 100$           | Ayuda a determinar la situación de la empresa comparando lo deseado frente a lo actual.               | \$ 250,00   |
|                                       | Análisis de las tareas.                       |  |   |             |
|                                       | Análisis de las personas.                     |  |   |             |
| <b>Diseño.</b>                        | Objetivos Instruccionales.                    | $\text{Aprendizaje} = \frac{\text{Nivel de aprendizaje}}{\text{Aprendizaje esperado}} \times 100$    | Mide el nivel de aprendizaje adquirido por los colaboradores durante el programa de capacitación.     | \$ 2.000,00 |
|                                       | Disposición y motivación de los capacitandos. |  |   |             |
|                                       | Principios del aprendizaje.                   |  |   |             |
|                                       | Características de los instructores.          |  |   |             |
| <b>Implementación.</b>                | Capacitación no gerencial.                    | $\text{Eficacia} = \frac{\text{Horas trabajadas}}{\text{Horas exigidas}} \times 100$                 | Permite determinar la eficacia alcanzada por los colaboradores luego de la capacitación recibida.     | \$ 500,00   |
|                                       | Capacitación gerencial.                       |  |   |             |
| <b>Evaluación de estrategias.</b>     | Reacciones.                                   | $\text{Satisfacción} = \frac{\text{Núm reclamaciones}}{\text{Total visitas de clientes}} \times 100$ | Valida la satisfacción de los clientes respecto a la atención recibida por el personal de la empresa. | \$ 300,00   |
|                                       | Aprendizaje.                                  |  |   |             |
|                                       | Comportamiento.                               |  |   |             |
|                                       | Resultados o rendimiento de la inversión.     |  |   |             |
| <b>TOTAL</b>                          |   |  |   | \$ 3050,00  |

**Nota.** Fuente: Investigación (2014). *Plan de Capacitación*. Ecuador. Santo Domingo: Propuesta desarrollada para la empresa UNIPLASTIC; elaborado por la autora Karina Román.

**Figura 3.23. Cronograma para la ejecución de estrategias.**

| ESTRATEGIAS                    | TÁCTICAS                                      | CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|---|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                |   | E                       | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Identificación de Necesidades. | Análisis de la organización.                  | ■                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                | Análisis de las tareas.                       | ■                       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                | Análisis de las personas.                     | ■                       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Diseño.                        | Objetivos Instruccionales.                    |                         |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                | Disposición y motivación de los capacitandos. |                         |   | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                | Principios del aprendizaje.                   |                         |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |
|                                | Características de los instructores.          |                         |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |   |
| Implementación.                | Capacitación no gerencial.                    |                         |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |
|                                | Capacitación gerencial.                       |                         |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |
| Evaluación de estrategias.     | Reacciones.                                   |                         |   |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |
|                                | Aprendizaje.                                  |                         |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |   |   |
|                                | Comportamiento.                               |                         |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ |   |   |
|                                | Resultados o rendimiento de la inversión.     |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |

Fuente: Investigación (2014). *Plan de Capacitación*. Ecuador. Santo Domingo: Diagrama de tiempos para el desarrollo de estrategias del Plan de Capacitación para UNIPLASTIC; elaborado por la autora Karina Román.



## **CAPÍTULO 4.**

### **DISCUSIÓN.**

#### **4.1 Conclusiones.**

La empresa no tiene un departamento de recursos humanos que mantenga informada a la gerencia de la importancia que tiene para cualquier organización que sus empleados estén capacitados, con el objeto de cumplir a cabalidad cada una de las actividades para las que fueron contratados, siguiendo eso sí los objetivos institucionales, al igual que no está al tanto de los avances en este campo dando así ventaja a la competencia que si realiza este tipo de entrenamiento al personal.

En el entorno empresarial de UNIPLASTIC, se evidencia la carencia de un descriptor de funciones que le permita al personal el desarrollo adecuado de las actividades asignadas a cada uno de ellos, en cuanto a los clientes generan un sinnúmero de quejas por el servicio recibido en la atención a cada uno de ellos cuando realizan adquisiciones directamente en la empresa, provocados por la aplicación de conocimientos empíricos empleados en la misma.

La falta de atención directa a los segmentos de interés por parte de los vendedores está provocando que se descuiden los segmentos de importancia para el desarrollo de la empresa, la atención al cliente de manera personalizada es descuidada por la falta de capacitación al personal dedicado a las ventas.

Los colaboradores de UNIPLASTIC realizan sus actividades de manera tradicionalista, los mismos que se encuentran poco comprometidos e identificados con la organización, esto debido a la escasa capacitación en ventas y atención al cliente que han recibido.

Los empleados desconocen el direccionamiento estratégico que debe poseer toda entidad especialmente si está dedicada a la venta de productos, UNIPLASTIC carece de estas importantes herramientas que deben ser de conocimiento general por toda la fuerza de ventas y colaboradores de la organización

Los vendedores realizan sus actividades de manera desordenada y sin una guía de planificación adecuada que les permita que sus ventas estén organizadas en el mercado del plástico en la provincia, además no se identifica los nichos de mercado adecuados para que UNIPLASTIC posicione sus ventas y la imagen de la empresa.

La organización no cuenta con una evaluación de las necesidades de capacitación que harán que el equipo de vendedores y atención al cliente de UNIPLASTIC sean eficientes y cumplan con las metas que se ha trazado la gerencia para acaparar el mercado de plásticos no solo en la Ciudad de Santo Domingo sino de la región, además se concluye que de la bibliografía analizada y de la propuesta realizada para el mejoramiento en la aplicación de un Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación en base a los autores Snell & Bohlander contemplado en las cuatro fases del enfoque estratégico es ideal para la empresa UNIPLASTIC, en el cual se deben establecer los vínculos entre sus objetivos institucionales y las capacitaciones que deben recibir la fuerza de ventas y atención al cliente.

## 4.2 Recomendaciones.

Se debe aplicar el Modelo Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación propuesto para la empresa UNIPLASTIC, el mismo que está considerado en cuatro fases, mismas que contienen la evaluación de las necesidades basadas en los objetivos competitivos de la empresa, el diseño de los programas de capacitación, la implementación de estos programas, y la evaluación de los mismos, este modelo es ideal para aplicarlo en la organización y diseñar el o los programas de capacitación con referencias a los autores citados en el referido modelo.

En la primera fase de la evaluación de las necesidades es menester recomendar que en este mundo cambiante y con la globalización es necesario que las capacitaciones se mantengan al día y que tanto los empleados como la empresa asuman el rol competitivo que les generará el modelo de capacitación, aplicar los objetivos estratégicos al plan a tal punto que todos en la empresa hablen el mismo idioma y asuman la responsabilidad del mercado y de los productos que distribuye la organización en base a las aspiraciones de su propietario, basadas en el direccionamiento estratégico que posee UNIPLASTIC, mismos que deben ser manejados, conocidos y aplicados por todo el personal, pero también se recomienda analizar las tareas y las personas que las realizan.

En el diseño del programa de capacitación el propietario de UNIPLASTIC o quien fuere a diseñar estos programas deben enfocarse en los objetivos Instruccionales, realizar un consenso con los capacitados para conocer la disposición a realizar la capacitación previa la motivación de los mismos, se deben emplear los principios de aprendizaje propuestos en la investigación, y la características de los instructores sugeridos puestos que el perfil de los mismos deben estar acordes a la actividad que realiza la empresa.

Las capacitaciones están descritas de acuerdo a los objetivos instruccionales donde se consideran las habilidades y conocimientos que deben dominar los vendedores de la organización sin descuidar el desempeño que se desea para alcanzar las metas en ventas planteadas para cada periodo a tal punto que en un trabajo de equipo a corto plazo todos en la empresa serán capaces de reemplazarse en cada uno de los puestos de trabajo, es recomendable que exista un establecimiento de metas considerando los principios de aprendizaje innatos de cada empleado y el énfasis en el tratamiento de cada tema interpuesto por los capacitadores que

deben tener un conocimiento total de la organización y los productos que distribuye, con estos debe hacerse una inducción previa con la gerencia de la empresa.

La implementación del programa de capacitación debe tener necesariamente dos etapas en la que se realicen planes para los empleados gerenciales y los no gerenciales, en los no gerenciales se recomienda una capacitación constante con los directivos de la empresa y con los empleados que realizan funciones directivas, con capacitaciones e instrucciones de los puestos describiendo paso a paso las actividades que se realizan en el mismo, orientando y evaluando el aprendizaje del empleado.

Los criterios de evaluación de las capacitaciones deben estar enfocados en las actividades que realiza el empleado de UNIPLASTIC en el desempeño de su puesto, se recomienda que estos criterios sean evaluados de la forma más sencilla para llegar al vendedor y sus actividades realizadas, el programa debe cubrir estas expectativas de ayuda al desempeño de las tareas diarias realizadas por el empleado, se deben realizar refuerzos y pruebas de conocimientos generales de los productos que expande la organización.

La empresa debe tener claro que los beneficios de la capacitación están orientados a la inversión de su personal para las mejoras constantes de la empresa, por lo que es recomendable que la gerencia aplique la presente propuesta de un Plan de Mejoramiento del Sistema de Capacitación en la Empresa UNIPLASTIC, para incrementar las ventas.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ ARBAIZA, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales*. México: Cengage learning.
- ✓ BATEMAN, T. S., & Scott, S. (2009). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc graw-Hill Interamericana.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mexicana.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ CUESTA, A. (2010). *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ DAVID, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson educación.
- ✓ GUÍZAR, R. (2008). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*. México: F.T.S.A de C.V.
- ✓ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Interamericana Editores S.A. Mc Graw-Hill. México. 2010.
- ✓ JOBBER, David & GEOFFREY Lancaster. *Administración de Ventas*. Octava Edición. Pearson Educación. México. 2012.
- ✓ KOONTZ, Harold. "*Elementos de Administración*". Sexta edición, Mc Graw Hill, México, 2012.
- ✓ KOTLER Philip & ARMSTRONG Gary. "*Marketing*". Décimo cuarta edición, Pearson Educación. México 2012.

- ✓ LUNA, A. (2008). *Capital Humano*. México: Editorial Trillas S.A.
- ✓ MUCH, L. (2008). *Planeación estratégica*. México: Trillas.
- ✓ RODRÍGUEZ, J. (2006). *Administración I*. México: International Thomson Editores.
- ✓ ROBBINS, Stephen. *Administración un Empresario Competitivo*. Segunda Edición. Pearson Educación. México. 2009.
- ✓ SNELL, B. (2009). *Fundamentos de la Administración*. México: Mc Graw Hil.
- ✓ STEPHEN, Robbins, TIMOTHY, Judge, (2009) “*Comportamiento Organizacional*”, Decimotercera edición, Pearson educación, México.
- ✓ STONER, J. (2007). *Administración*. Pearson Educación 6ta Edición.

**ANEXOS**

## ANEXO 1 - Cuestionario para la encuesta.



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL. ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS.

**Objetivo:** Determinar la percepción de los colaboradores de la empresa UNIPLASTIC respecto a la gestión administrativa y de ventas realizada en el mercado de la ciudad de Santo Domingo.

**Nota:** Solicito comedidamente se sirva contestar la encuesta, cuya información será utilizada en el desarrollo del trabajo de titulación.

|  |
|--|
| <p>1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?</p> <p><b>Menos de un año.</b>      <b>De 1 a 3 años.</b>      <b>Más de 3 años.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Este empleado tiene trabajando menos de un año.</p>  |
| <p>2. ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?</p> <p><b>Diario.</b>    <b>Una vez por semana.</b>    <b>Una vez por quincena.</b>    <b>Una vez al mes.</b>    <b>Nunca</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Este empleado es supervisado cada quince días.</p>   |
| <p>3. Usted ha sido capacitado en:</p> <p><b>Acorde perfil.</b>    <b>Marketing y ventas.</b>    <b>Motivación y desarrollo humano</b>    <b>Liderazgo Empresarial.</b>    <b>Ninguna.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Este empleado nunca ha sido capacitado.</p>   |
| <p>4. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?</p> <p style="text-align: center;"><b>Sí.</b>                      <b>No.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>El empleado ha realizado otro tipo de tareas a las acostumbradas.</p>   |
| <p>5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?</p> <p><b>Administrativo.</b>      <b>Operativo.</b>      <b>Ventas</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Este empleado ocupa un cargo operativo.</p>  |
| <p>6. ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?</p> <p><b>Muy comprometido.</b>    <b>Comprometido.</b>    <b>Poco comprometido.</b>    <b>Nada comprometido.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Este empleado califica como poco comprometido a la empresa.</p>  |
| <p>7. ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC, que permita incrementar las ventas en la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><b>Sí.</b>                      <b>No.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>El empleado no conoce de un plan de capacitación.</p>  |
| <p>8. ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?</p> <p><b>Encuestas para información</b>      <b>Comunicación Vía Telemarketing</b>      <b>Visitas de campo.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p><b>Base de datos, historial de ventas.</b>      <b>Sondeos de opinión.</b>      <b>Ninguna</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Este empleado nunca identifica las necesidades de los clientes.</p> |
| <p>9. ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?</p> <p style="text-align: center;"><b>Sí.</b>                      <b>No.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>El empleado no ha solicitado cursos de capacitación.</p>   |
| <p>10. De los siguientes puntos detallados ¿Cuál o cuáles conoce usted?</p> <p><b>Misión.</b>    <b>Visión.</b>    <b>Objetivos corporativos.</b>    <b>Valores corporativos.</b>    <b>Ninguno.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/>                      <input type="radio"/> </p> <p>Este empleado no conoce ninguno de los elementos citados.</p>   |



## ANEXO 2 – Tabulaciones.

**Pregunta 1.-** ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa UNIPLASTIC?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que los colaboradores de UNIPLASTIC, llevan prestando sus servicios en la empresa.

**Tabla 5.1 Tiempo que llevan laborando los colaboradores en la empresa en estudio**

| VARIABLES       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-----------------|------------|-------------|
| Menos de un año | 4          | 44%         |
| de 1 a 3 años   | 2          | 22%         |
| Más de 3 años   | 3          | 33%         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.*  
Análisis: Casi la mitad de los trabajadores llevan laborando en la empresa menos de un año, otro porcentaje importante trabaja más de tres años, mientras un número menor labora de uno a tres años.

**Pregunta 2.-** ¿Con qué frecuencia es supervisado por su jefe inmediato?

**Objetivo:** Determinar con qué frecuencia los colaboradores subalternos son supervisados por su jefe inmediato.

**Tabla 5.2 Frecuencia con que son supervisados los colaboradores**

| VARIABLES            | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------------------|------------|-------------|
| Diario               | 1          | 11%         |
| Una vez por semana   | 3          | 33%         |
| Una vez por quincena | 2          | 22%         |
| Una vez al mes       | 2          | 22%         |
| Nunca                | 1          | 11%         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.*  
Análisis: un porcentaje elevado de encuestados dijeron que son supervisados una vez por semana, otro número importante dijo ser supervisado una vez por quincena y una vez al mes, y un minúsculo porcentaje indicó que nunca.

**Pregunta 3.-** ¿Usted ha sido capacitado en?

**Objetivo:** Conocer en qué temas han sido capacitados los colaboradores de UNIPLASTIC

**Tabla 5.3 Grado de capacitación que tienen los colaboradores de UNIPLASTIC**

| VARIABLES                      | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Acorde al perfil               | 0          | 0%          |
| Marketing y ventas             | 0          | 0%          |
| Motivación y desarrollo humano | 3          | 33%         |
| Liderazgo empresarial          | 0          | 0%          |
| Ninguna                        | 6          | 67%         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.*  
Análisis: Casi la mitad de los trabajadores laboran más de tres años, otro porcentaje importante trabaja menos de un año, mientras un número menor labora de uno a tres años.

**Pregunta 4.-** ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas nuevas o diferentes a las acostumbradas?

**Objetivo:** Saber si los colaboradores realizan sus tareas de acuerdo al cargo que desempeñan.

**Tabla 5.4 Conocimiento de tareas realizadas distintas a las del cargo.**

| VARIABLES    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 6          | 67%         |
| No           | 3          | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.*  
Análisis: Los encuestados más de la mitad supieron manifestar que si se han hecho cargo de realizar tareas que no son de su competencia, un menor dijo que no, que solo han efectuado trabajos de acuerdo a su perfil.

**Pregunta 5.-** ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?

**Objetivo:** Identificar claramente los cargos del personal de UNIPLASTIC

**Tabla 5.5 Cargos que ocupan los colaboradores de UNIPLASTIC**

| VARIABLES      | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|----------------|------------|-------------|
| Administrativo | 1          | 11%         |
| Operativo      | 5          | 56%         |
| Ventas         | 3          | 33%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.*  
Análisis: Más de la mitad de los colaboradores ocupan cargos operativos, otro porcentaje igual elevado está a cargo de las ventas y finalmente se encuentra el cargo administrativo.

**Pregunta 6.-** ¿Cómo califica el compromiso institucional de la empresa UNIPLASTIC?

**Objetivo:** Determinar el grado de compromiso que tiene la empresa con sus colaboradores.

**Tabla 5.6 Grado de compromiso de la empresa con sus colaboradores.**

| VARIABLES         | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|-------------------|------------|-------------|
| Muy comprometido  | 2          | 22%         |
| Comprometido      | 2          | 22%         |
| Poco comprometido | 5          | 56%         |
| Nada comprometido | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.*  
Análisis: Más de la mitad refirieron que la empresa es poco comprometida con sus colaboradores; otro porcentaje menor pero igual importante dijo que si es muy comprometido y comprometido el compromiso institucional de la organización.

**Pregunta 7.-** ¿Sabe usted si existe un plan de capacitación en UNIPLASTIC que permita incrementar las ventas en la empresa?

**Objetivo:** Determinar si la empresa cuenta con un plan de capacitación.

**Tabla 5.7 Existencia de un plan de capacitación en UNIPLASTIC**

| VARIABLES    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 1          | 11%         |
| No           | 8          | 89%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.* Análisis: los colaboradores en la encuesta manifestaron casi en su totalidad que no existe un plan de capacitación en la empresa, un mínimo porcentaje dijo que no.

**Pregunta 8.-** ¿Cómo identifica usted las necesidades de los clientes que visitan la empresa UNIPLASTIC?

**Objetivo:** Identificar las necesidades de los clientes que visitan la empresa.

**Tabla 5.8 Detección de necesidades de los clientes que visitan UNIPLASTIC.**

| VARIABLES                          | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Encuestas para información         | 0          | 0%          |
| Comunicación vía telemarketing     | 3          | 33%         |
| Visitas de campo                   | 0          | 0%          |
| Base de datos, historial de ventas | 0          | 0%          |
| Sondeos de opinión                 | 0          | 0%          |
| Ninguna                            | 6          | 67%         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.* Análisis: Los colaboradores encuestados dijeron en su mayoría que no utilizan ninguna táctica para identificar las necesidades, otro porcentaje menor dijo que las identificaban por medio de comunicación vía telemarketing.

**Pregunta 9.-** ¿Ha solicitado a la gerencia cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral?

**Objetivo:** Conocer si los colaboradores han solicitado a la gerencia capacitaciones para el mejor desenvolvimiento de sus actividades.

**Tabla 5.9 Colaboradores que han solicitado a la gerencia capacitaciones.**

| VARIABLES    | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 5          | 56%         |
| No           | 4          | 44%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.*  
Análisis: Un porcentaje elevado de encuestados supieron indicar que en su debido tiempo solicitaron a la gerencia les brinde capacitaciones para mejorar su desempeño laboral; sin embargo otro porcentaje importante dijeron no haber solicitado.

**Pregunta 10.-** De los siguientes puntos detallados ¿cuál o cuáles conoce usted?

**Objetivo:** Determinar si los colaboradores conocen el direccionamiento estratégico de UNIPLASTIC.

**Tabla 5.10 Fases del direccionamiento estratégico que conocen los colaboradores sobre la empresa UNIPLASTIC.**

| VARIABLES              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|------------------------|------------|-------------|
| Misión                 | 0          | 0%          |
| Visión                 | 0          | 0%          |
| Objetivos corporativos | 0          | 0%          |
| valores corporativos   | 0          | 0%          |
| Ninguno                | 9          | 100%        |
| <b>TOTAL</b>           | <b>9</b>   | <b>100%</b> |

**Nota.** Fuente: Investigación (2015). *Trabajo de campo: encuesta aplicada a los colaboradores de UNIPLASTIC.*  
Análisis: Todos los colaboradores encuestados dijeron no conocer el direccionamiento estratégico de la empresa UNIPLASTIC.

**ANEXO 3 - Misión propuesta UNIPLASTIC.**

**MISIÓN**


UNIPLASTIC es una empresa dedicada a la distribución de productos plásticos desechables, entregando a sus clientes productos que satisfagan sus necesidades, partiendo de sólidos principios, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de la empresa y de su personal, generando así un valor agregado

**ANEXO 4 - Visión propuesta UNIPLASTIC.**

**VISIÓN**

UNIPLASTIC, se proyecta como una organización líder e innovadora a nivel nacional en la distribución de productos plásticos. Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de la mejora continua de todas sus áreas y asegurar la confianza y la calidad de vida de nuestros colaboradores. El retorno oportuno de la rentabilidad para nuestros accionistas y los índices de crecimiento de la organización, dependerán de la mejora continua de los objetivos propuestos.

## ANEXO 5 – Valores propuestos UNIPLASTIC.



VALORES

**Compromiso:** Nos sentimos comprometidos a lograr junto a nuestros colaboradores la satisfacción del cliente, y la protección del medio ambiente.

**Responsabilidad:** Cumplir y hacer cumplir con excelencia los deberes y obligaciones de trabajo, normas y objetivos.

**Integridad:** Somos una empresa transparente, que cuenta con un equipo de trabajo confiable, honrado y de palabra.

**Solidaridad:** Nos preocupamos por el bienestar de nuestros colaboradores, otorgándoles beneficios que les permitan un desarrollo integral, creándoles intereses para el logro de propósitos comunes.

**Trabajo en Equipo:** Enfocándolo como la mejor forma de lograr nuestros objetivos comunes, aportando ideas y aplicando normas de eficiencia.