



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE 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:

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA GRYA CÍA.
LTDA., PARA EL PERÍODO 2015 – 2017**

AUTORA:

VERÓNICA ELIZABETH RAMOS MARÍN

DIRECTOR:

ING. CESAR AGUSTO LARA ASCUNTAR

QUITO - ECUADOR

MARZO 2015

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, Verónica Elizabeth Ramos Marín, con C.I: 171655183-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, que he seguido las normas establecidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este estudio.

Verónica Elizabeth Ramos Marín
C.I. 171655183-1

DECLARACIÓN MIEMBROS DEL TRIBUNAL

El presente trabajo de Investigación titulado:

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA GRYA CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO 2015 – 2017

Realizado por la alumna

VERÓNICA ELIZABETH RAMOS MARÍN

Ha sido dirigido por:

ING. CESAR AGUSTO LARA ASCUNTAR

quien considera que ha sido un trabajo original de su autora:

ING. CESAR LARA

Calificador 1

Calificador 2

DEDICATORIA.

El presente trabajo está dedicado a mis queridos padres, quienes con su amor, apoyo moral, económico y comprensión absoluta, estuvieron a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivo de mi vida.

Finalmente le dedico este trabajo a mi esposo David y a mi hija Arianna por el apoyo incondicional en cada momento, ustedes son la fuerza que me guía día a día para luchar por nuestras metas.

Agradecimiento

Agradecer a Dios por darme su guía, protección y sabiduría infinita, gracias Señor por todas las bendiciones que me has dado y me das.

Mi gratitud a la empresa Grya Cía. Ltda., por brindarme el apoyo necesario e incondicional para la realización de mi trabajo, a la Universidad Tecnológica Equinoccial y a todos sus docentes y personal administrativo por abrirme las puertas y fortalecer mi formación académica.

Al Ing. Cesar Lara por su tiempo, dedicación y conocimientos impartidos durante la dirección de mi trabajo de tesis.

Gracias a todos mis compañeros y amigos con quienes semana a semana nos dedicamos con mucho empeño a las tareas universitarias y compartir momentos inolvidables

Verónica Ramos M.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.1 <i>Problema a investigar</i>	1
1.1.2 <i>Objeto de estudio teórico</i>	2
1.1.3 <i>Objeto de estudio práctico</i>	2
1.1.4 <i>Planteamiento del problema</i>	2
1.1.5 <i>Formulación del problema</i>	3
1.1.6 <i>Sistematización del problema</i>	3
1.1.7 <i>Objetivo general</i>	3
1.1.8 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.1.9 <i>Justificaciones</i>	4
1.2 MARCO REFERENCIAL	5
1.2.1 <i>Marco teórico</i>	5
1.2.2 <i>Marco conceptual</i>	12
CAPÍTULO 2	17
MÉTODO	17
2.1 METODOLOGÍA GENERAL	17
2.1.1 <i>Nivel de estudio</i>	17
2.1.2 <i>Modalidad de investigación</i>	17
2.1.3 <i>Método</i>	18
2.1.2 <i>Población y muestra</i>	19
2.1.3 <i>Selección de técnicas e instrumentos de investigación</i>	19
2.1.4 <i>Procesamiento de datos</i>	19
2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA	20
<i>Proceso de Gestión del Recurso Humano</i>	20
CAPÍTULO 3	21
RESULTADOS	21
3.1 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS	21
3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	21
3.3 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA GRYA. CIA. LTDA.	37
<i>Descripción de los Módulos de capacitación</i>	46
CAPÍTULO 4	65
DISCUSIÓN	65

4.1 CONCLUSIONES	65
4.2 RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO PARA LA CAPACITACIÓN	7
FIGURA 2. PROCESO DE CAPACITACIÓN	12
TABLA 3.1	22
FIGURA 3.1	22
TABLA 3.2	23
FIGURA 3.2	23
TABLA 3.3	24
FIGURA 3.3	24
TABLA 3.4	25
FIGURA 3.4	25
TABLA 3.5	26
FIGURA 3.5	26
TABLA 3.6	27
FIGURA 3.6	27
TABLA 3.7	28
FIGURA 3.7	28
TABLA 3.8	29
FIGURA 3.8	29
TABLA 3.9	30
FIGURA 3.9	30
TABLA 3.10	31
FIGURA 3.10	31
TABLA 3.11	32
FIGURA 3.11	32
TABLA 3.12	33
FIGURA 3.12	33
TABLA 3.13	34

FIGURA 3.13	34
TABLA 3.14	35
FIGURA 3.14	35
TABLA 3.15	36
FIGURA 3.15	36

RESUMEN

El presente trabajo es un proyecto desarrollado con la finalidad brindar un programa de capacitación acorde a las necesidades del personal de la empresa Grya, Cía., Ltda., para así poder cumplir las metas propuestas por la compañía.

Para detectar las necesidades de capacitación, se aplicara una encuesta a los treinta empleados de la empresa Grya. Cía. Ltda., que evalué las competencias, habilidades e intereses de los empleados para recibir capacitación.

Luego de realizar la evaluación de los resultados obtenidos se emitirán las conclusiones y recomendaciones necesarias para la implementación del plan de capacitación que esté acorde a las necesidades de la empresa y de los empleados, se entregara dicho proyecto a las autoridades de Grya. Cía. Ltda., para su análisis y aprobación.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Plan de Capacitación, Modelo, Recursos Humanos, Módulos, Áreas

ABSTRACT

This work is a project developed in order to provide a training program tailored to the needs of company personnel Gya , Cia , Ltda . , In order to meet the goals set by the company.

To detect training needs , a survey was applied to thirty Gya company employees . Cia . Ltda , to assess the skills, abilities and interests of employees to be trained .

After the evaluation of the results of the findings and recommendations necessary for the implementation of the training plan that is tailored to the needs of the company and employees will be issued , the project will be delivered to the authorities of Gya . Cia. Ltda . , for analysis and approval.

KEYWORDS: Competence , Training Plan , Model, Human Resources Modules Areas

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Hoy en día el proceso de capacitación profesional que se desarrolla en las empresas en sentido general forma parte de una minuciosa planificación cuyos resultados se evidencian directamente en el desenvolvimiento del trabajador. La formación de profesionales debe desarrollarse en correspondencia con las necesidades de cada empresa, las cuales evolucionan por la modernización, tecnificación, organización o por diferentes factores que inciden directamente en el ejercicio de la profesión.

La empresa GRYA Cía. Ltda., es una de las empresas nacionales que presenta entre sus principales servicios: la comercialización de productos y accesorios tecnológicos así como el mantenimiento y servicio especializado de los mismos, se desempeña en el campo del soporte técnico y la seguridad informática.

El mercado de la tecnología constantemente se encuentra envuelto en una dinámica vertiginosa de cambios en sus productos así como en la demanda. Es por ello que la Empresa se encuentra en la necesidad de estar a la vanguardia con los requerimientos que se precisan en el mercado así como contar con recursos humanos que posean los conocimientos necesarios para responder con eficacia y eficiencia a las tareas encomendadas.

Uno de los principales problemas que presenta la empresa GRYA Cía. Ltda., son las evidenciadas deficiencias de sus trabajadores en áreas de formación laboral, es decir, se patentiza la carencia de habilidades, destrezas y competencias que posibiliten un mejor desempeño profesional.

Es por ello que el presente estudio propone diseñar un plan de capacitación para la empresa GRYA Cía. Ltda., para el período 2015-2017; con el fin de contribuir a los objetivos, metas y fines de la institución antes mencionada.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico se centra en la Gestión del Talento Humano de la empresa GRYA Cía. Ltda., del que forma parte necesaria la capacitación del personal. Este proceso comprende un esquema explicativo de las sistematizaciones que se deben realizar para su debido cumplimiento con el fin de optimizar la capacidad y el desarrollo del trabajador.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

El objeto de estudio práctico será aplicado al personal de la empresa GRYA Cía. Ltda., de la ciudad de Quito.

1.1.4 Planteamiento del problema

En este mundo moderno y cambiante en donde ofrecer un servicio de primera calidad determina la aceptación de la empresa, es necesario implementar técnicas competitivas que garanticen la satisfacción del recurso humano, principal agente movilizador en las organizaciones.

El eje principal de estas técnicas debe enfocarse a ofrecer un servicio de calidad en todos los procesos de la empresa, por lo cual es ineludible la formación integral del trabajador, la cual debe relacionarse con la función que se desempeña en cada área.

La falta de capacitación es la gran deficiencia que presenta la Empresa GRYA Cía. Ltda., especialmente para los cargos técnicos y el área de atención al cliente. Lo anterior se traduce en la presencia de conflictos organizacionales en muchos casos entre operativos y supervisores, debido a que los primeros no dominan las técnicas más avanzadas para su trabajo.

Al respecto, el diseño e implementación de un Plan de Capacitación contribuirá a la prevención de riesgos de trabajo, la generación de actitudes positivas, el aumento de la

rentabilidad empresarial, el mejoramiento del desempeño laboral, la conformación de una imagen interna y externa positivas, el incremento de la productividad, la solidificación de las relaciones jefe-subordinado, entre otros beneficios que incidirán favorablemente en el desempeño general de la organización.

1.1.5 Formulación del problema

¿El diseño del plan de capacitación contribuiría a la mejora de los resultados así como al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación en la empresa?
- ¿Qué perfiles profesionales se requieren para aumentar la productividad en la empresa?
- ¿Qué efecto produce en la empresa, la presencia de personal no calificado por falta de capacitación?
- ¿Cómo influiría el diseño de un programa de capacitación continua en el servicio brindado?

1.1.7 Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación para la empresa GRYA Cía. Ltda., para el período 2015-2017, a fin de contribuir con un recurso humano altamente calificado para la atención al cliente.

1.1.8 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada empleado, dependiendo de la función que realiza.
- Identificar funciones y perfiles profesionales del sector para la institución y las competencias laborales de cada uno de los perfiles profesionales.

- Analizar los efectos que produce la presencia de personal no calificado en la empresa GRYA Cía. Ltda.
- Diseñar el plan de capacitación para la empresa GRYA Cía. Ltda., para el período 2015 – 2017.

1.1.9 Justificaciones

Si la empresa GRYA Cía. Ltda., contaría con un personal altamente calificado, de acuerdo con las funciones a desempeñar, la misma tuviera la herramienta más efectiva para ofrecer un servicio y atención de calidad.

Asegura el aumento y fidelidad de los clientes, ofreciéndoles el óptimo nivel de servicios que en la actualidad se exige; es por ello que se trata de especificar, las necesidades de adiestramiento de los empleados a partir de la aplicación del diagnóstico organizacional.

En este sentido es preciso destacar la necesidad que la empresa en cuestión trabaje en conjunto con organizaciones facultadas para brindar una capacitación permanente dirigida a sus empleados, donde el principal beneficiario será el cliente. De esta manera, los trabajadores serán capaces de entender los objetivos comerciales y transmitir adecuadamente la imagen de la compañía, llevando adelante una política de aprendizaje y motivación permanente.

Se propone el diseño de un plan de capacitación por su flexibilidad y adaptabilidad, las posibilidades creativas que ofrece, el cúmulo de soluciones alternativas que se pueden implementar, la factibilidad de su desarrollo ya que no se requiere de numerosos recursos, entre otros elementos que describen la propuesta como idónea.

El presente estudio resulta de un valor imprescindible para la empresa, ella está consciente de que su correcta administración permitirá logros decisivos para el mismo. Esta constituye la razón esencial por la que los cambios en el desarrollo de las actividades de las empresas se han visto enfrentados a mayores demandas de competitividad, las cuales requieren de mayor concienciación no solo respecto al modo de utilización de personal, sino además de la información; todo ello con el objetivo de obtener mejores beneficios y garantizar la eficiencia de la institución y en la atención al cliente.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco teórico

En la empresa actual, no debe asumirse la capacitación como una obligación a cumplir sino que debe manejársele desde la perspectiva de una política de inversión que trae consigo beneficios tanto individuales como colectivos.

Capacitación

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los trabajadores aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:(Chiavenato, 2007, pág. 389)

- Transmisión de informaciones.
- Desarrollo y habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

Estos cuatro tipos de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente, según la arista que se pretenda potenciar en el trabajador.

En correspondencia con lo anterior, sostiene que la capacitación “es la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo”. Grados (1999); Citado en (Aguilar , 2010)

Ciertamente la capacitación propicia la ampliación de conocimientos en aras de eliminar la obsolescencia, la modificación de actitudes o comportamientos así como creación y fomento de habilidades y destrezas que le permitan al trabajador un mejor desenvolvimiento en su área de trabajo.

Contrariamente a la creencia popular, el proceso de capacitación no se desarrolla de manera espontánea, sino que es el resultado de una estrategia y planificación empresariales en base a las necesidades y demandas del público al que se dirige, motivo por el cual las acciones de capacitación forman parte de una lógica mayor: los programas de capacitación.

Programas de Capacitación

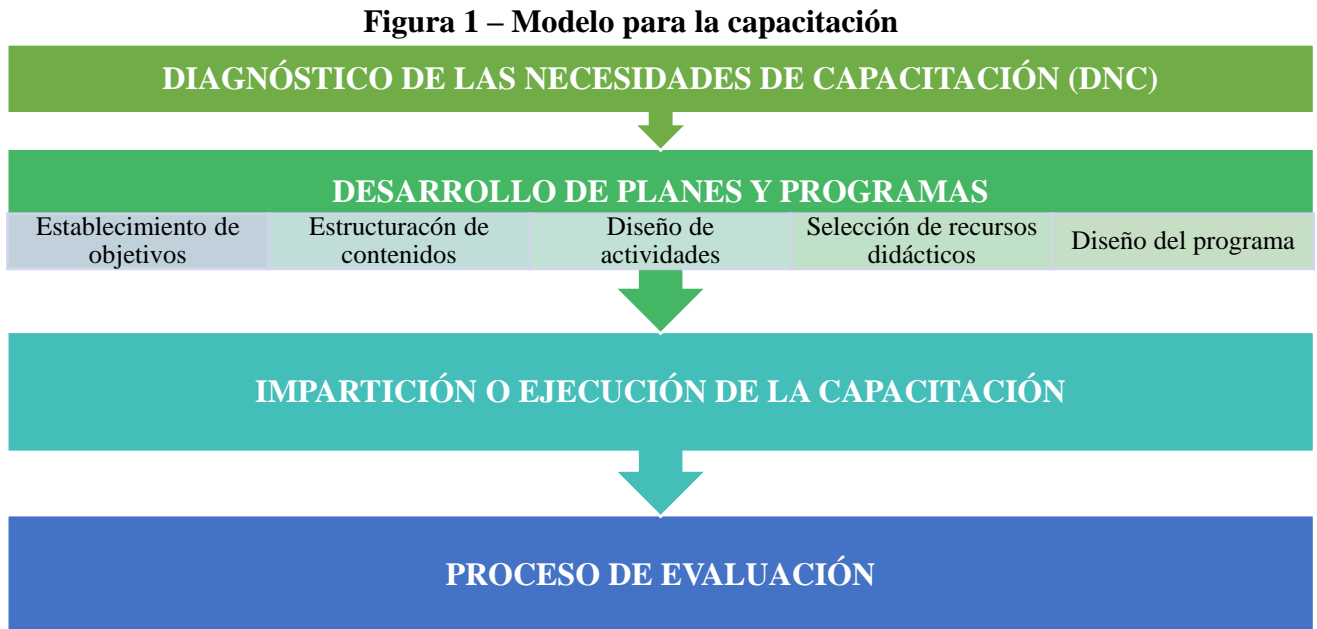
No solo los nuevos empleados tienen que aprender habilidades acordes a su puesto de trabajo; todos los trabajadores deben estar preparados para que puedan enfrentar situaciones que se presenten al momento de realizar algún trabajo dentro de la institución y por ende, tales como: reestructuración del personal laboral, cambios de protocolos, adición, supresión o modificación de servicios o productos, entre otros aspectos que, de alguna forma, pueden propiciar el trato con los clientes.

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la misma como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos o ampliar los que ya tiene. La literatura especializada recoge, diversos procedimientos para el desarrollo e implementación de la capacitación en el ámbito organizacional.

A continuación se presenta una de las posturas más reconocidas en relación a los pasos, procedimientos o modelos existentes en el proceso de capacitación. En este orden, el presente estudio considera acertada la propuesta de Chiavenato, según el cual se reconocen cuatro etapas:

1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC).
2. Desarrollo de planes y programas.
 - 2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación.
 - 2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación.
 - 2.3. Diseño de actividades de instrucción.
 - 2.4. Selección de recursos didácticos.
 - 2.5. Diseño de un programa o curso de capacitación.
3. Impartición o ejecución de la capacitación.

4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados (Chiavenato, 2007, pág. 389),
Ver figura 1



Elaborado por: Verónica Ramos

Como se evidencia, el método o procedimiento propuesto por el autor mencionado, inicia con un análisis o diagnóstico situacional de la organización o empresa, en aras de identificar la idoneidad del talento humano con que se cuenta. De esta forma, se establece a priori la pertinencia y necesidad real de la capacitación.

Como parte del primer eslabón de este procedimiento, referido al diagnóstico de necesidades de capacitación, resulta conveniente analizar las estrategias y cultura organizacional, identificar la brecha existente entre el perfil profesional del cargo que se ocupa y las competencias presentes en el trabajador, de esta forma es posible establecer las áreas que precisan fortalecerse mediante la capacitación.

Esta constituye la función inicial y estratégica de la capacitación, consistente en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los trabajadores. Este proceso establece una responsabilidad del área de recursos humanos, la que coordina con los jefes de los distintos departamentos, para determinar y priorizar estas necesidades: por otra parte, tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para

tener una mejor percepción de los problemas provocados por la falta de capacitación del personal de dichas áreas.

De esta forma, la Detección de Necesidades de Capacitación se realiza de tal manera que abarque dos áreas fundamentales: la organización en sí y los recursos humanos. En opinión de Chiavenato, la identificación de la Detección de Necesidades de Capacitación:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición. (Chiavenato, 2007)

El segundo elemento es el concerniente al establecimiento de lineamientos, objetivos, plan de acciones y su correspondiente cronograma, así como la designación de toda la plataforma logística necesaria para el diseño e implementación del plan de capacitación.

En este sentido, la capacitación debe enfatizar en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- 1) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- 2) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007, pág. 387)

Como se observa, los objetivos establecidos para la capacitación inciden no solo en la capacitación para el puesto de trabajo, sino además en la formación continua del trabajador,

elemento esencial pues se reconoce la capacitación como un elemento a desarrollar de forma permanente.

Por otro lado, el tercer paso se refiere a la puesta en práctica del producto concebido, lo que implica la participación conjunta del público interno potencial identificado para recibir la capacitación.

Para concluir, se procede a la evaluación y control en base a los objetivos y contenidos establecidos en el plan. Este apartado puede realizarse indistintamente antes, durante y después de desarrollada la capacitación en aras de ir evaluando progresivamente y contar con un criterio de medida acertado a partir del cual sea posible identificar los cambios comportamentales y actitudinales emergidos.

En este punto, la etapa evaluativa puede ser medida considerando los siguientes criterios:

- **Reacción:** se refiere a la opinión que tienen los participantes respecto al programa de capacitación. En general se basa en cuestionarios anónimos donde se pide la opinión del participante respecto de los contenidos, la metodología y el docente a cargo.
- **Aprendizaje:** se refiere al grado en que los participantes incorporan los contenidos del programa. Se puede medir a partir de actividades durante el programa o con una evaluación formal al finalizar el curso.
- **Comportamiento:** este nivel va más allá del mero aprendizaje, para analizar si los participantes aplican los conocimientos y habilidades adquiridas en su desempeño en el puesto. Estos cambios en el comportamiento laboral se pueden medir a través de la evaluación del desempeño.
- **Resultados o Impacto:** se refiere al impacto del programa de capacitación respecto de los objetivos de la organización. El punto es analizar si a partir del programa de capacitación hay cambios significativos en los niveles de eficiencia. Como indicadores para determinar estos cambios se utilizan las tasas de ausentismo, medidas de productividad, costos, etc. (Iacoviello, Falivene, & Díez, 2010)

En este sentido, es preciso señalar que los programas de capacitación deben ser percibidos por el trabajador no como una crítica a su desarrollo sino como un sistema que contribuirá al perfeccionamiento de sus distintas partes para obtener mejores resultados a partir de un paso fundamental: la determinación de las necesidades de capacitación, tanto individual como colectiva.

Capacitación Profesional

Cuando se utiliza el término “capacitación” acompañado del adjetivo “profesional” se entiende que se está haciendo referencia a un tipo de formación que tiene como propósito principal preparar a las personas para el trabajo, esta es, probablemente, la definición más utilizada como formación profesional.

Precisamente, algunos autores sostienen que la capacitación constituye una de las formas que adopta la formación profesional, de ahí su estrecha interrelación. De esta manera, la formación profesional se asume como una actividad enfocada a la identificación y potenciación de las competencias y aptitudes del personal implicado, para la consecución de un desempeño productivo y favorable. Precisamente, las aptitudes y competencias de los trabajadores así como sus necesidades y carencias en relación a la capacitación, se contemplan en el documento conocido como Plan de Capacitación. (Delegación Federal del Trabajo, Guanajuato, 2013)

Plan de Capacitación

Es de gran importancia considerar la aplicación de un modelo de capacitación y desarrollo a través de la elaboración de planes específicos de acción que lleven una secuencia lógica y oportuna de cada una de las fases del proceso de aprendizaje.

Es por ello, que es necesario la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, para así poder establecer objetivos, políticas, programas y un estimado del presupuesto con el fin de satisfacer dichas necesidades y mejorar el nivel de desempeño del personal.

El Plan de Capacitación se concibe en este marco de actuación como un proyecto que implica a todas las áreas de la empresa, ajustado a las necesidades reales identificadas en el proceso de diagnóstico y donde se detalla el presupuesto y los egresos necesarios para la preparación integral del personal, en aras de contribuir a la consecución de los objetivos, metas y políticas de la organización. (Delegación Federal del Trabajo, Guanajuato, 2013)

En tal orden, la preparación integral a que hace referencia la conceptualización presentada, alude al desarrollo de destrezas y habilidades propias del puesto que ocupa el trabajador, el fomento de relaciones interpersonales, la potenciación de una comunicación propicia, entre otros elementos.

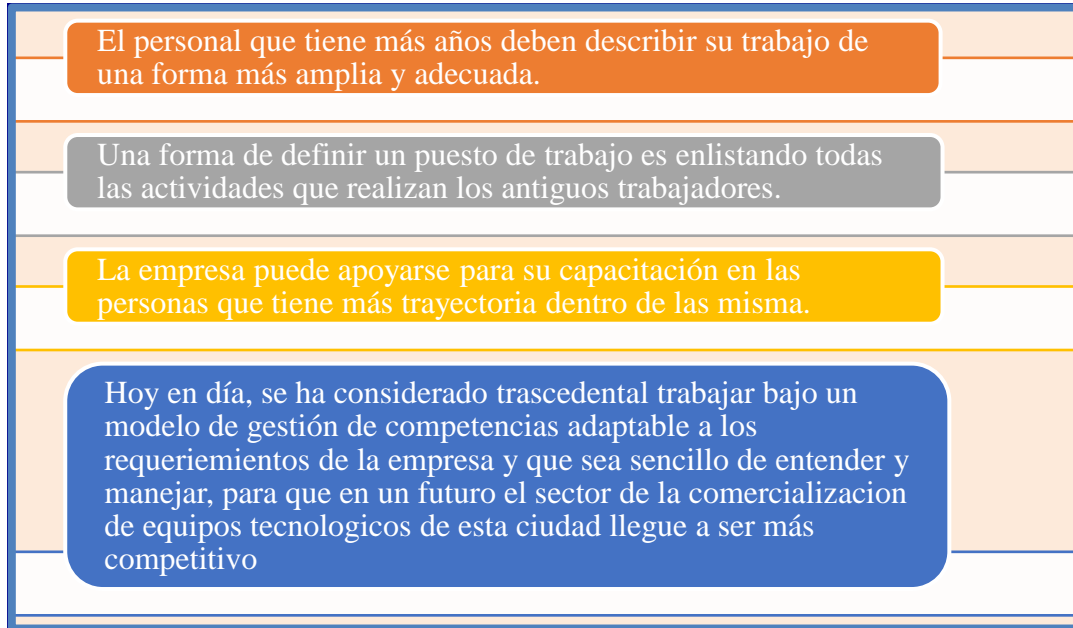
La capacitación propuesta tiene como objetivo principal la implementación de un modelo de gestión del recurso humano basado en las necesidades y deficiencias que emerjan como resultado del diagnóstico situacional.

Una vez identificados los recursos humanos de la empresa que cuentan con mayor experiencia y experticia, se tomarán estos como el modelo a seguir a fin de evaluar el impacto que los conocimientos, habilidades y competencias laborales que poseen en el sector de comercialización de equipos tecnológicos en la ciudad de Quito. A partir de esto, se iniciará una capacitación concebida para un período de dos años.

Otro de los objetivos es que las personas que acudan a esta capacitación sean conscientes del perfil ocupacional que se le demanda así como de las competencias específicas del cargo que desempeña en la institución.

Para el proceso de capacitación los involucrados deberán tomar como referencias los puntos que se presentan a continuación, aunque se señala que no existe un proceso para definir o elaborar un Plan de Capacitación, debido a que cada empresa es un universo distinto y diferente al de sus homólogas: Ver Figura 2.

Figura 2. Proceso de capacitación



Elaborado por: Verónica Ramos

1.2.2 Marco conceptual

A continuación se presentan los conceptos fundamentales que constituyen la base para el desarrollo del presente estudio. A partir de las definiciones presentadas se conforma un bagaje lo suficientemente claro y preciso en aras de proveer un conocimiento debidamente fundamentado.

Necesidades de Capacitación:

Una necesidad de capacitación es “un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar, aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.” (Pinto, 2006, págs. 73-74)

Capacitación:

Es la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo”. (Grados, 1999, citado en (Aguilar , 2010)

Todo esto se hace con el fin de apoyar al proceso de planeación de la capacitación y formación continua, estableciendo un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), que orienta a la estructuración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Conocimiento:

El conocimiento es el cúmulo de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje humanos (*a posteriori*), así como mediante la reflexión (*a priori*). **El conocimiento es la sumatoria de las representaciones abstractas que poseen los individuos sobre determinado elemento de la realidad**, en este sentido, **el conocimiento genera** todos los procesos de aprendizajes a los que una persona se expone durante su vida.

“El conocimiento es una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje.” (Paulo, 2009)

Habilidades:

El concepto de habilidad proviene del término latín “*habilitas*” y hace referencia a la capacidad y disposición para algo, la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad de una persona para llevar a cabo una determinada actividad, trabajo u oficio. Es la capacidad o aptitud que tiene alguien para hacer bien y con facilidad alguna cosa o para desenvolverse con éxito en algún asunto. (Vaca, 2009, pág. 72)

Actitudes:

La palabra actitud proviene del término latín “*actitudo*”, es la disposición de ánimo que se manifiesta de algún modo. La actitud también es definida como un estado de disposición nerviosa y mental, que es organizado mediante la experiencia y que ejerce una influencia dinámica u orientadora sobre las respuestas que un individuo ofrece a los objetos y a las situaciones. Por lo tanto, la actitud es una motivación social, es una

predisposición aprendida para responder de un modo consistente a un objeto social. Por eso la Psicología Social analiza las actitudes para predecir conductas, ya que al observar las actitudes de un sujeto puede preverse su modo de actuar. (Vaca, 2009, pág. 72)

Evaluación del Desempeño:

El desempeño puede conceptualizarse como:

(...) la aptitud y *actitud* del individuo frente a los diferentes roles y/o situaciones en los que se ve envuelto durante su vida. A medida que transcurre su existencia, la evaluación es una actividad propia de su cotidianidad, evalúa no solo las cosas y a las personas a su alrededor, sino también su desempeño ante las actividades y roles que enfrenta. (Orejuela, 2015)

La evaluación del desempeño en una organización puede ser percibida como un *registro* histórico de actuación de las personas que la conforma, así como también el modo de proceder ante algunas situaciones. Esta evaluación debe ser continua, desde su inicio y durante su desarrollo. La evaluación del desempeño permite tomar decisiones que generen un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados y el desempeño en el trabajo.

Observación:

“La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente. La observación es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.” (SoyEntrepreneur, 2015)

Encuesta:

“Una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (Brace, 2008, citado en (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010, pág. 217)

Análisis de Cargos:

Esta técnica permite obtener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos. (SoyEntrepreneur, 2015)

Desarrollo:

Se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. (Rodríguez, 2010)

Planeación:

Permite establecer el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano. (Vaca, 2009, pág. 74)

Organización:

“Permite establecer la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo.” (Vaca, 2009, pág. 74)

Ejecución:

“En esta etapa se procede con el Diseño del plan de capacitación, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento.” (Vaca, 2009, pág. 75)

Evaluación:

“Posibilita conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.” (Vaca, 2009, pág. 75)

Seguimiento:

Facilita la verificación del cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación. (Vaca, 2009, pág. 75)

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 Metodología general

2.1.1 Nivel de estudio

El tipo de estudio al que se adscribe la presente investigación corresponde a la investigación exploratoria y descriptiva. Se define como exploratoria porque se indaga sobre un fenómeno novedoso para la empresa: las necesidades de capacitación de su personal.

La investigación es descriptiva porque “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010, pág. 80)

2.1.2 Modalidad de investigación

La modalidad del trabajo de grado que se utilizará en esta investigación, es la referida a la modalidad de campo, la que consiste en:

(...) el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), 2006)

Esta modalidad de estudio, posibilitará el acceso al objeto de estudio práctico, para de esta manera poder determinar específicamente la pertinencia y factibilidad del programa de capacitación que se desarrollará.

2.1.3 Método

El método de investigación es un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para lograr los fines de la investigación. (Eyssautier de la Mora, 2006).

Los métodos de investigación a utilizarse serán:

Método inductivo: “Es un procedimiento que permite a partir del estudio de hechos aislados arribar a proposiciones generales.” (Hernández & Coello, 2002, pág. 82)

El mismo será empleado fundamentalmente en la etapa de recolección, análisis e interpretación de datos.

Método analítico: este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

El método presentado se utilizará prácticamente durante todo el desarrollo del proceso investigativo.

Método deductivo: “Es un procedimiento que permite a partir de conocimientos generales inferir casos particulares por un razonamiento lógico.” (Hernández & Coello, 2002, pág. 82)

Método sintético: “establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas, posibilita descubrir sus características generales y las relaciones esenciales entre ellas.” (Hernández & Coello, 2002, pág. 82)

En el caso de los métodos deductivo y sintético, estos serán empleados esencialmente en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

2.1.2 Población y muestra

Población está conformada por el total de trabajadores de la empresa GRYA Cía. Ltda., que en este caso se encuentra compuesta por treinta trabajadores; por lo que se asume la muestra como la totalidad del Universo finito.

2.1.3 Selección de técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán varias técnicas, como son encuestas y entrevista.

En el caso de las encuestas, el instrumento empleado es el cuestionario; por su parte, las entrevistas serán aplicadas a partir de guías de preguntas anteriormente elaboradas. En este sentido se considera acertada la aplicación de entrevistas debido a que esta constituye una técnica que posibilita profundizar en las cuestiones planteadas, lo que permite conformar una visión más amplia de objeto de estudio.

2.1.4 Procesamiento de datos

Esta parte del proceso investigativo consiste en procesar los datos obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados, a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetos y las preguntas de la investigación establecidas. El procesamiento de datos se realiza a través de la codificación, tabulación estadística y presentación de los resultados en sus correspondientes tablas y gráficos, así como a partir de los análisis, valoraciones e interpretación de la información obtenida.

Para ello, el investigador se apoyará en el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora, utilizando algunos de los programas estadísticos existentes como el SPSS y el programa de Microsoft Office Excel.

2.2 Metodología específica

Proceso de Gestión del Recurso Humano

En este trabajo se desarrolla una investigación de campo aplicada al área de los Recursos Humanos, específicamente en la gestión del talento a través del diseño de un Plan de Capacitación dirigido a potenciar las habilidades y destrezas del personal de la empresa.

Es por ello que en la estructura de la investigación deben constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del mismo; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados. (Coordinación de Investigación, 2013)

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

Con la aplicación del cuestionario se recolectan los datos necesarios de la fuente primaria, esto es de los encuestados, para su procesamiento, el mismo que consiste en la tabulación, presentación de los datos por medio de gráficos estadísticos, análisis e interpretación de los resultados.

La tabulación es el ordenamiento de los datos de las variables en filas y columnas en forma de tabla o matriz.

La presentación de datos, es la representación gráfica de los resultados obtenidos, usando histogramas y gráficos pie.

El análisis e interpretación, se lo hace mediante la emisión de criterios sobre la apreciación de los resultados obtenidos, relacionados con el problema de investigación.

3.2 Presentación y análisis de resultados

La presentación de datos estadísticos constituye en sus diferentes modalidades uno de los aspectos de más uso en la estadística descriptiva. Así se puede visualizar la información inherente a las variables sujetas de estudio.

Las tablas y los gráficos facilitan la comprensión rápida de los datos; una gráfica es una representación usada para presentar un conjunto de datos.

A continuación se detallan los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados de GRYA.

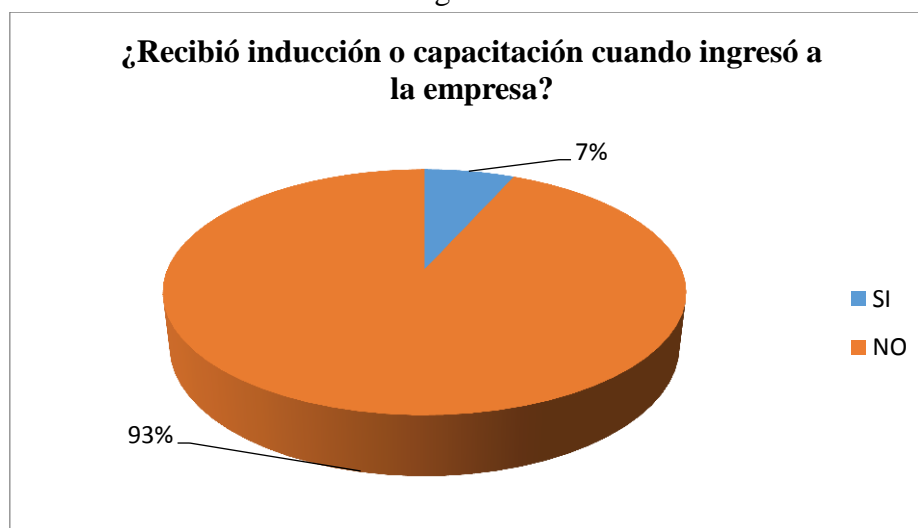
1.- ¿Cuándo ingresó a la empresa, recibió usted algún tipo de inducción o capacitación para el cargo que iba a desempeñar?

Tabla 3.1

¿Recibió inducción o capacitación cuando ingresó a la empresa?	Frecuencias	Porcentajes
SI	2	6,67
NO	28	93,33
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.1



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 93.33% de los encuestado indica que al ingresa a la empresa no recibieron la inducción y/o la capacitación inicial.

Este aspecto tiene connotaciones negativas en el largo plazo, porque la falta de conocimiento de las normas y reglas internas, el desconocimiento de los valores de la organización dificultan y hasta entorpecen el cumplimiento de las actividades.

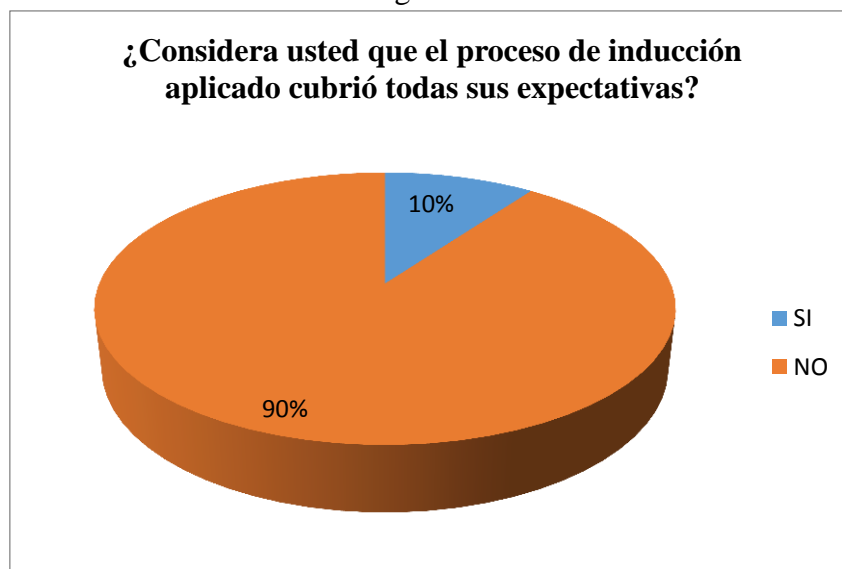
2.- ¿Considera usted que el proceso de inducción aplicado cubrió todas sus expectativas?

Tabla 3.2

¿Considera usted que el proceso de inducción aplicado cubrió todas sus expectativas?	Frecuencias	Porcentajes
SI	3	10,00
NO	27	90,00
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.2



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 90% de los participantes en la encuesta señala que la inducción inicial no cubrió las expectativas. El 10% manifiesta que la inducción inicial si cubrió las expectativas.

Es posible que las dificultades en la comunicación, no permitan aclarar las dudas que pueden generarse en los nuevos colaboradores. El incumplimiento de las promesa es causal de rotación del personal.

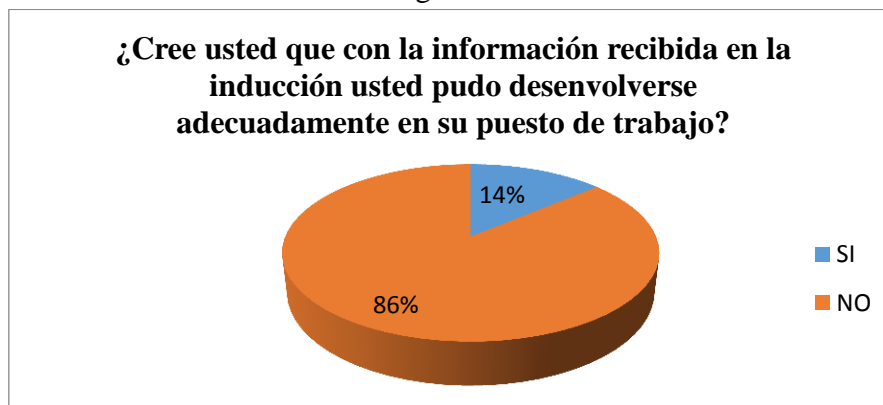
3. ¿Cree usted que con la información recibida en la inducción usted pudo desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo?

Tabla 3.3

¿Cree usted que con la información recibida en la inducción usted pudo desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo?	Frecuencias	Porcentajes
SI	4	13,79
NO	25	86,21
Total	29	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.3



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 86.21% de los participantes en la encuesta responden que la información recibida en la inducción inicial, no le ayudó en el desenvolvimiento en su puesto de trabajo. El 13.79% señala que la información recibida inicialmente se le ayudó en sus labores.

Si las personas que recibieron información inicial, no pudieron utilizar y/o no aplicaron dicha información, se puede intuir que la inducción no tuvo ninguna trascendencia, que simplemente fue una actividad que se realizó para cumplir con un procedimiento.

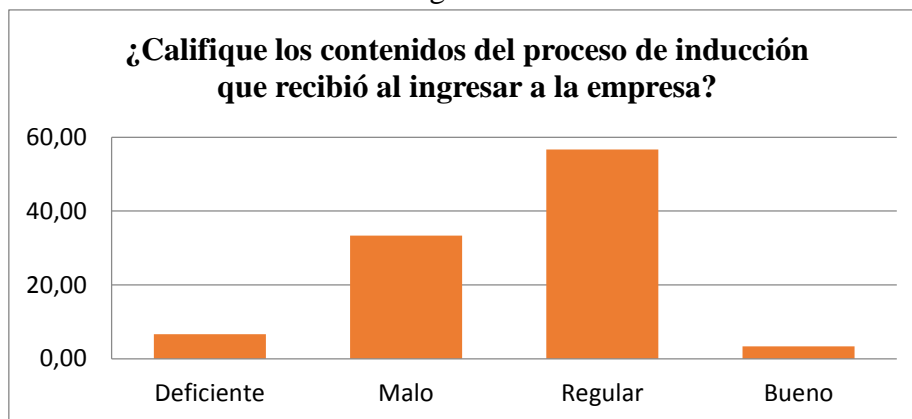
4. ¿Califique los contenidos del proceso de inducción que recibió al ingresar a la empresa?

Tabla 3.4

¿Califique los contenidos del proceso de inducción que recibió al ingresar a la empresa?	Frecuencias	Porcentajes
Deficiente	2	6,67
Malo	10	33,33
Regular	17	56,67
Bueno	1	3,33
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.4



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 56.67% dan una calificación de regular a los contenidos de la inducción. El 33.33% los califican como de mala calidad.

El 90% de los empleados encuestados dan una calificación negativa a los contenidos del proceso de inducción. Esto implicaría que la empresa debe planificar la reformulación y/o el cambio de los contenidos del programa de inducción, lo cual es una oportunidad para iniciar el cambio institucional.

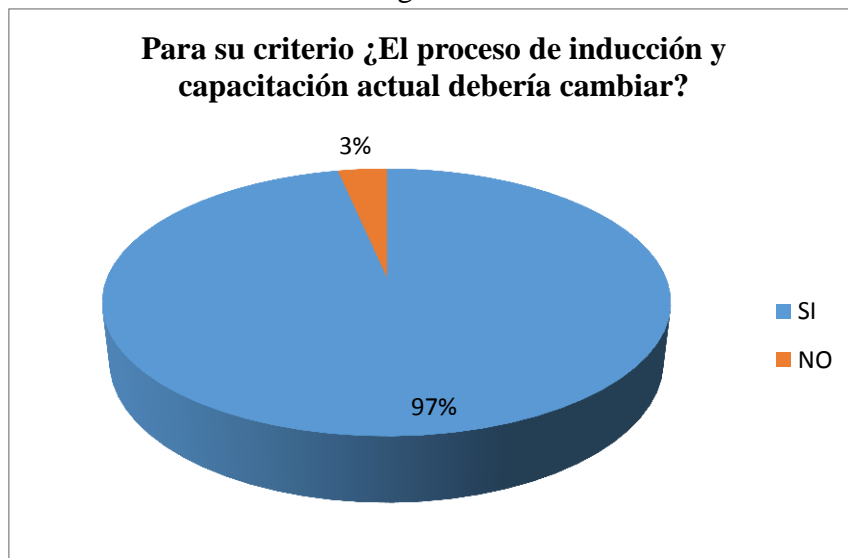
5. Para su criterio ¿El proceso de inducción y capacitación actual debería cambiar?

Tabla 3.5

Para su criterio ¿El proceso de inducción y capacitación actual debería cambiar?	Frecuencias	Porcentajes
SI	29	96,67
NO	1	3,33
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.5



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 96.67% de los empleados encuestados están de acuerdo con que el proceso de inducción debe ser cambiado.

Esta es la oportunidad para m y empezar a mejorar los procedimientos y hacer bien las cosas. Es recomendable que se forma un equipo de trabajo que se encargue del diseño y elaboración del nuevo proceso de inducción.

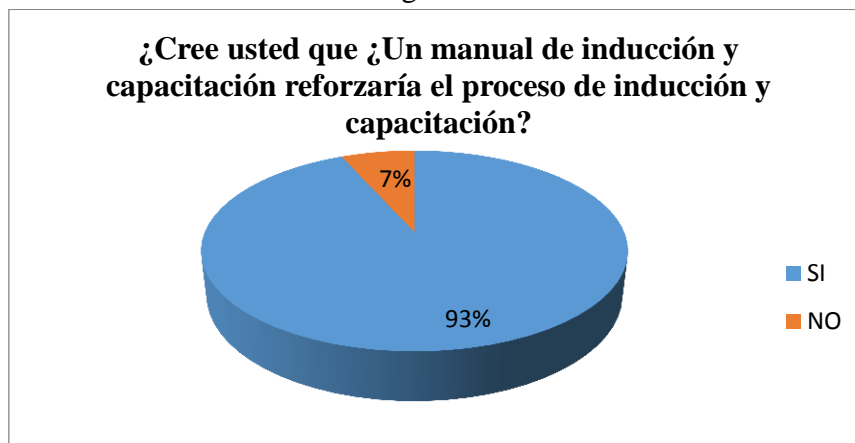
6. Cree usted que ¿Un manual de inducción y capacitación reforzaría el proceso de inducción y capacitación?

Tabla 3.6

Cree usted que ¿Un manual de inducción y capacitación reforzaría el proceso de inducción y capacitación?	Frecuencias	Porcentajes
SI	28	93,33
NO	2	6,67
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.6



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 93.33%, es decir la gran mayoría de los encuestados están de acuerdo en que un manual reforzaría el proceso de inducción.

Es mandatorio lo que los empleados mencionan. El propósito del manual de inducción es tener una guía para la adecuada integración del nuevo empleado. En él se encuentra la información primordial para la adaptación al ambiente de trabajo. Contiene lineamientos para lograr los objetivos y así cumplir con la visión y misión, brindando un servicio de calidad a través del trabajo de sus colaboradores.

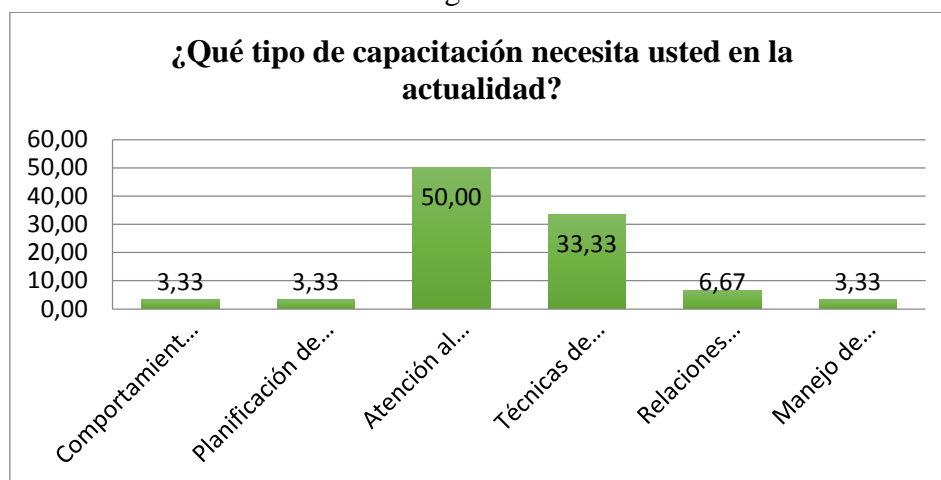
7. ¿Qué tipo de capacitación necesita usted en la actualidad?

Tabla 3.7

¿Qué tipo de capacitación necesita usted en la actualidad?	Frecuencias	Porcentajes
Comportamiento del consumidor	1	3,33
Planificación de ventas	1	3,33
Atención al cliente	15	50,00
Técnicas de ventas	10	33,33
Relaciones humanas	2	6,67
Manejo de equipos de computación	1	3,33
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.7



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados solicita se cubra el tema de atención al cliente. El 33.33% solicita se capacite al personal en técnicas de ventas.

Para empezar, los empleados de GRYA, definen muy claramente sus necesidades inmediatas. Con la información obtenida el Área de Recursos Humanos debe iniciar el proceso de planificación, para en el menor tiempo posible se cubran las necesidades iniciales de capacitación.

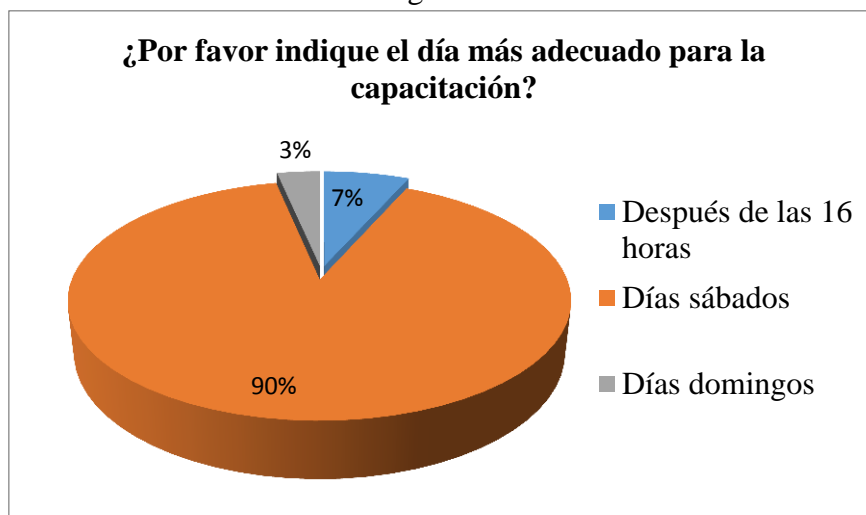
8. ¿Por favor indique el día más adecuado para la capacitación?

Tabla 3.8

¿Por favor indique el día más adecuado para la capacitación?	Frecuencias	Porcentajes
Después de las 16 horas	2	6,67
Días sábados	27	90,00
Días domingos	1	3,33
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.8



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 90% de los empleados encuestados es partidario que la capacitación se realice los días sábados. El 6.67% sugiere se realice después de las 16:00 horas.

Los datos obtenidos muestran que el personal está dispuesto a recibir capacitación, fuera de su horario de trabajo, lo cual ayuda al proceso de planificación de la capacitación interna.

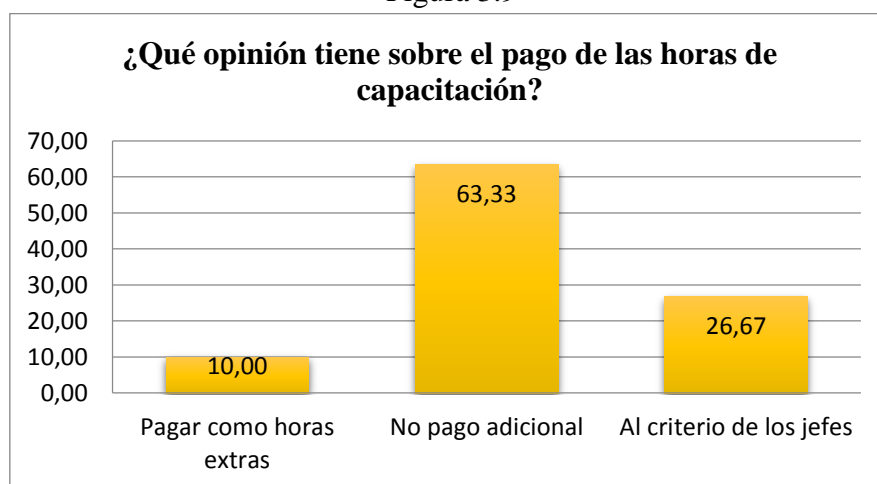
9. ¿Qué opinión tiene sobre el pago de las horas de capacitación?

Tabla 3.9

¿Qué opinión tiene sobre el pago de las horas de capacitación?	Frecuencias	Porcentajes
Pagar como horas extras	3	10,00
No pago adicional	19	63,33
Al criterio de los jefes	8	26,67
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.9



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 63.33% de los empleados encuestados responden que la empresa no debería hacer ningún pago adicional por el tiempo que el empleado dedica a la capacitación. El 26.67% espera que los directivos de la empresa tomen la mejor decisión. Tan sólo el 10% solicita que se les pague como horas extras.

Es notoria la madurez de los empleados de GRYA. Se entiende que ellos perciben la capacitación como un evento que los beneficia en su formación y que les permite desarrollar más habilidades y destrezas. También se refleja el grado de confianza que los empleados tienen en sus directivos.

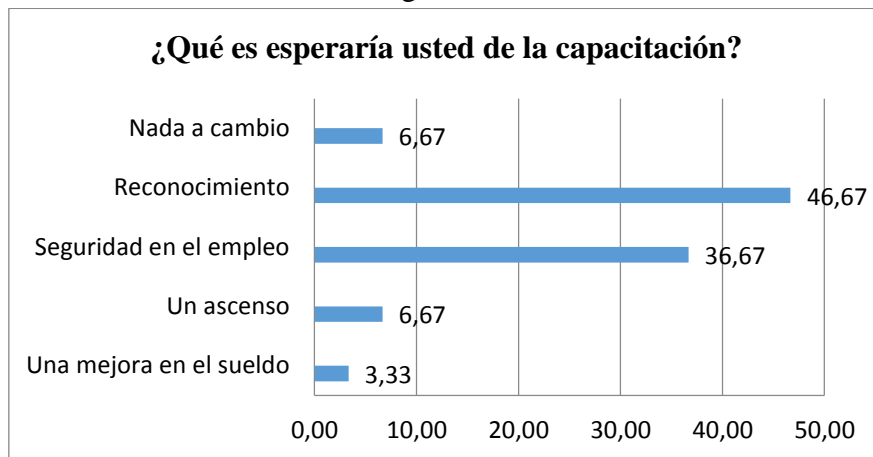
10. ¿Qué es esperarías usted de la capacitación?

Tabla 3.10

¿Qué es esperarías usted de la capacitación?	Frecuencias	Porcentajes
Una mejora en el sueldo	1	3,33
Un ascenso	2	6,67
Seguridad en el empleo	11	36,67
Reconocimiento	14	46,67
Nada a cambio	2	6,67
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.10



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 46.67% de los empleados encuestados espera que como consecuencia de la capacitación la empresa instaure un programa de reconocimiento. El 36.67% desea conservar el empleo actual, lo cual la da seguridad a él y su familia.

Miran a la capacitación como el medio para la actualización y mejora de los conocimientos y así poder permanecer en GRYA. Existe un compromiso tácito que se puede observar. La gente que se prepara espera dar mejores resultados y a cambios espera que la empresa valore y reconozca el esfuerzo realizado, lo cual es muy congruente.

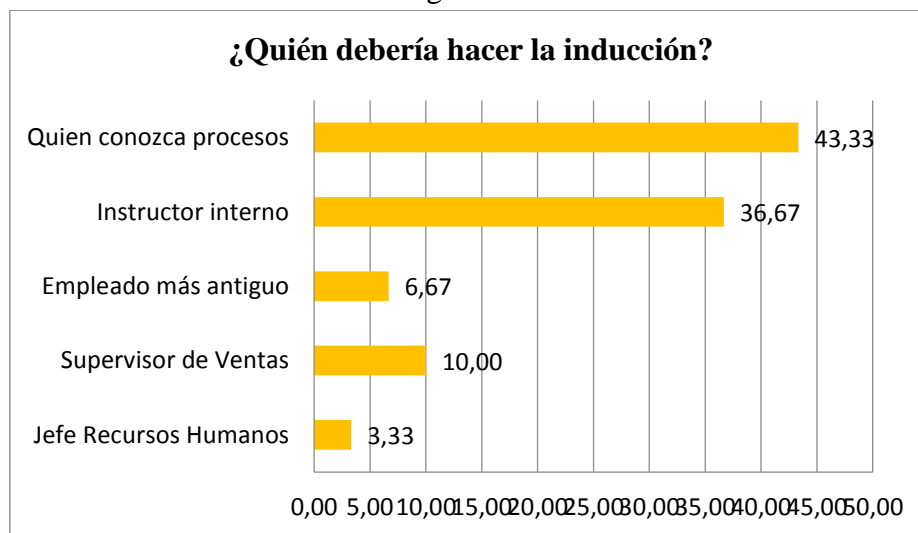
11. ¿Quién debería hacer la inducción?

Tabla 3.11

¿Quién debería hacer la inducción?	Frecuencias	Porcentajes
Jefe Recursos Humanos	1	3,33
Supervisor de Ventas	3	10,00
Empleado más antiguo	2	6,67
Instructor interno	11	36,67
Quien conozca procesos	13	43,33
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.11



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 43.3% de los encuestados señalan que la persona más indicada para hacer el proceso de inducción es la persona que más conoce de cada proceso. El 36.67% es partidario que sea un instructor interno.

Esto tiene una gran implicación futura, la empresa debería pensar en la formación de un grupo de líderes – instructores y/o formadores. Esto da la oportunidad de para que el Departamento de Recursos Humanos amplíe el portafolio de servicios.

12. ¿Cuál es el objetivo del programa de capacitación?

Tabla 3.12

¿Cuál es el objetivo del programa de capacitación?	Frecuencias	Porcentajes
Actualizar conocimientos	3	11,11
Concienciar lo que quiere la empresa	7	25,93
Compartir conocimientos	4	14,81
Unificar criterios	6	22,22
Mejorar habilidades y destrezas	7	25,93
Total	27	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.12



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 25.93% de los empleados encuestados señala que el objetivo de la capacitación es la de mejorar habilidad y destrezas. El 22.22% indica que el objetivo de la capacitación es la unificar criterios. El 25.93% considera que el objetivo es concienciar a los empleados en temas de interés para la empresa. El 25.92% indica que la capacitación sirve para actualizar y compartir conocimientos.

De lo expresado nace una gran verdad. Quien quiere capacitarse progresa en forma lateral. Aprende a ser respetuosos a las ideas ajenas, inicia la práctica del trabajo en equipo, dejando a un lado el individualismo.

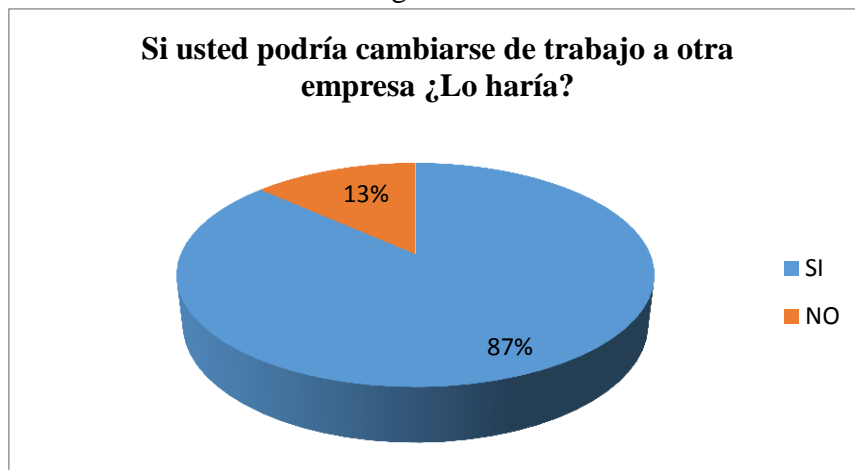
13. Si usted podría cambiarse de trabajo a otra empresa. ¿Lo haría?

Tabla 3.13

Si usted podría cambiarse de trabajo a otra empresa ¿Lo haría?	Frecuencias	Porcentajes
SI	26	86,67
NO	4	13,33
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.13



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 86.67% de los participantes en la encuesta indican que si tuvieran la oportunidad de trabajar en otra empresa lo harían. El 13.33% se mantendría trabajando en GRYA.

Las respuestas obtenidas son completamente lógicas. Si un trabajador tiene la oportunidad de ganar más en otra empresa, se irá. Esto no significa que el empleado no sea fiel a la empresa. Esto es el comportamiento normal del mercado laboral, en donde se cumple la ley de la oferta y la demanda. Lo preocupante es que la empresa invierte dinero en la formación y desarrollo de las personas y por algún factor no predecible la empresa, está expuesta a perder toda la inversión realizada y debe nuevamente iniciar el ciclo de formación con un nuevo empleado.

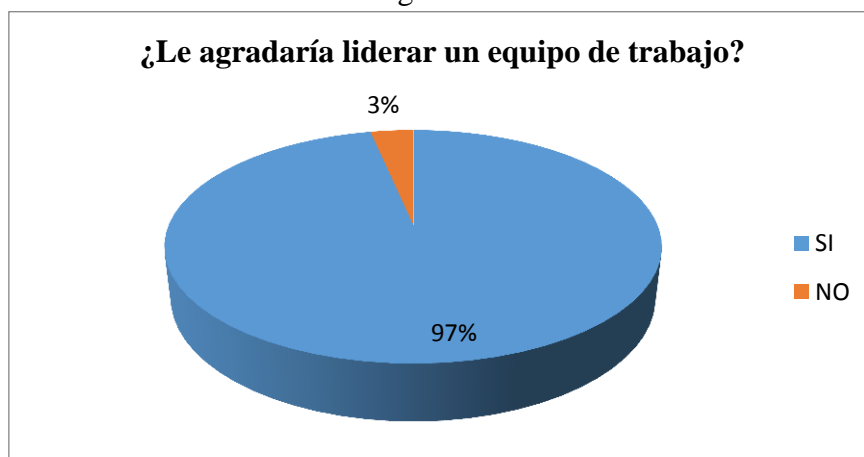
14. ¿Le agradaría liderar un equipo de trabajo?

Tabla 3.14

¿Le agradaría liderar un equipo de trabajo?	Frecuencias	Porcentajes
SI	29	96,67
NO	1	3,33
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.14



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

Al 96.67% de los colaboradores encuestados si le agrada la idea de liderar un equipo de trabajo.

Esta es una oportunidad para la organización. Ella puede pensar en la formación de equipos de trabajo o de solución de problemas. Con ello, surge la necesidad futura de preparar líderes.

Con esta nueva aplicación GRYA puede prepararse para el futuro. Como consecuencia de la aplicación del liderazgo en la empresa se puede delegar funciones rutinarias, con lo que el jefe, o directivo tiene más tiempo para planificar el futuro institucional. Puede adicionalmente utilizar la metodología aplicada al trabajo en equipo para formar un equipo planificador y evaluador de resultados.

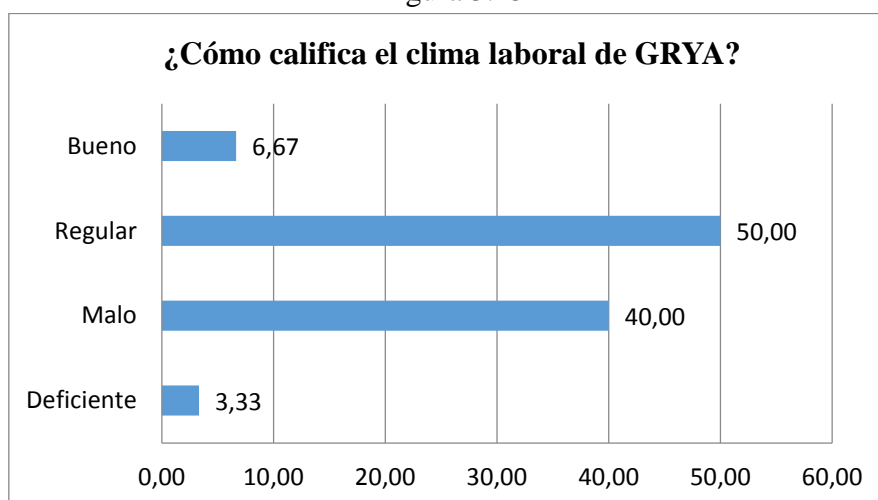
15. ¿Cómo califica el clima laboral de GRYA?

Tabla 3.15

¿Cómo califica el clima laboral de GRYA?	Frecuencias	Porcentajes
Deficiente	1	3,33
Malo	12	40,00
Regular	15	50,00
Bueno	2	6,67
Total	30	100,00

Elaborado por: Verónica Ramos

Figura 3.15



Elaborado por: Verónica Ramos

Análisis e interpretación

El 50% de los empleados encuestados califican el clima organizacional de regular; el 40% lo califican de malo.

Los resultados obtenidos en esta pregunta son para preocuparle a cualquier administrador racional. ¿Cómo se puede implementar cualquier idea, plan, proyecto, si el clima laboral no favorece?

Lo ideal será, que los directivos de GRYA, analicen este tema de manera exhaustiva. No se puede hacer ninguna mejora si el clima laboral no es el adecuado.

3.3 Plan de Capacitación para la empresa GRYA. Cia. Ltda.

1. Presentación

La capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó.

Es tan importante para la organización mantener al personal capacitado. Dicho personal formado se convierte en una ventaja competitiva. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

Con la capacitación no se puede solucionar todos los problemas, pero puede ayudar en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que puede obtener de la capacitación.

El plan de capacitación que se propone para GRYA, se lo pretende aplicar para mejorar el rendimiento de la empresa, porque la capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas para mejorar las habilidades y destrezas de los colaboradores.

Por muchos años las necesidades de capacitación fueron prácticamente sinónimo de la necesidad de adquirir conocimientos. Este concepto evolucionó posteriormente hacia la adquisición de lo que se llamó conocimientos, habilidades y destrezas. Hoy hablamos más de conocimientos, habilidades y actitudes o, en una sola palabra, de competencias.

Objetivos

- Desarrollar en el personal de GRYA las competencias básicas generales, propias de su cargo, para lograr un desempeño eficiente y un ambiente laboral adecuado y poder obtener resultados satisfactorios.

Políticas

- La capacitación es responsabilidad del Gerente y/o el Jefe de Recursos humanos. La responsabilidad es indelegable.
- Los talleres de capacitación serán impartidos por profesionales calificados y especialistas en el área de la competencia específica requerida.
- Recursos Humanos debe coordinar los aspectos relacionados con las inscripciones, horarios, contratación de instructores, elaboración de manuales, adquisición de materiales y ayudas audiovisuales.
- El certificado únicamente se entregará a aquellas personas que cumplan con los requisitos establecidos como son asistencia y con la evaluación. La evaluación será en forma oral, escrita y práctica para medir los conocimientos adquiridos.
- Para acceder al certificado de aprobación el empleado debe aprobar mínimo el 80% de los puntajes en las pruebas de conocimientos y el 80% de asistencia. Quienes no cumplan con este requisito, simplemente son merecedores al certificado de asistencia al evento.

Descripción de las metodologías de Capacitación

Metodología. Los contenidos desarrollados son tomados de Fuente: Mondy y Noe (2005)

Programas para el aula. Los programas para el aula siguen siendo eficaces para muchos tipos de capacitación de empleados y pueden incorporar algunos de los otros métodos. La capacitación en el aula dirigida por un instructor es, con mucho, el método más popular.

Mentoring. "Es un enfoque para aconsejar y educar, con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional. Se centra en las habilidades que deben desarrollar los empleados para que alcancen su nivel de desempeño más alto. Los mentores pueden estar en cualquier parte de la organización e incluso en otra empresa."

Coaching. "Considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor. El coach tiene mayor experiencia o destreza que el discípulo y está en la posición de ofrecer consejos sabios."

Mentoring Inverso. "Hay personas en las organizaciones que aunque se aproximan a su jubilación, no desean hacerlo y tienen un conocimiento enorme que no debe desperdiciarse. Además, hay gente joven que sabe cosas que otros no conocen y que están ansiosos de expandir sus horizontes. El mentoring inverso es un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes."

Estudio de caso. "El estudio de caso es un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudien la información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en ésta. Con frecuencia, el método de estudio de caso se da en el aula con un instructor que sirve de asesor."

Videos. El uso de videos sigue siendo un método de capacitación común. Este método puede ser especialmente atractivo para las empresas pequeñas que no pueden costear enfoques más costosos. Además, el video proporciona la flexibilidad que desea la empresa."

Representación de funciones. "En la representación de funciones los participantes deben responder a problemas específicos que pueden encontrar en sus empleos. Más que escuchar a un instructor hablar sobre cómo resolver un problema o analizarlo, los participantes aprenden en la práctica. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades como la entrevista, el manejo de quejas, la realización de revisiones de evaluaciones del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis de estilos de liderazgo."

Capacitación de aprendices. "La capacitación de aprendices combina la instrucción en el aula con la capacitación en el trabajo. Este tipo de capacitación es común en oficios, como los de plomeros, peluqueros, carpinteros, maquinistas e impresores. Mientras está en capacitación, el empleado gana menos que el maestro, que es el instructor. Los programas de capacitación de aprendices duran de dos a cinco años, siendo su duración promedio de cuatro años."

Capacitación de vestíbulo. "Las simulaciones son enfoques de computarizadas de ambientes totales. Capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones."

Juegos de negocios. "La caja de trabajo es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memorandos, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente. Los mensajes, presentados sin un orden específico, requieren desde una medida urgente hasta un manejo rutinario. Al participante se le pide actuar con base en la información contenida en estos mensajes."

Simulaciones. "Las simulaciones son enfoques de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales."

Aprendizaje a distancia y videoconferencia. "Este enfoque hacia la capacitación es interactivo, y ofrece la flexibilidad y la espontaneidad de un salón de clases tradicional. Esta tecnología comienza a usarse con mayor frecuencia en la capacitación, ofreciendo la posibilidad de un mayor número de participantes y al mismo tiempo ahorro de dinero a las empresas."

Capacitación por computadora. "La capacitación por computadora aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción. La capacitación por computadora ofrece varias ventajas sobre la capacitación tradicional dirigida por un instructor. Un beneficio básico es que es individualizada y se adapta al ritmo de la persona."

Aprendizaje en línea (capacitación basada en Internet). El aprendizaje en línea (E-aprendizaje) es un término que describe la instrucción en línea. La versatilidad de la instrucción en línea tiene implicaciones importantes para la capacitación y el desarrollo, ya que la demanda de una fuerza de trabajo capacitada y facultada es decisiva en la nueva

economía. Una ventaja del uso de la capacitación basada en Internet es su disponibilidad en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas.

Capacitación en el trabajo. "Los análisis previos presentaron los métodos de capacitación y desarrollo que se usan principalmente fuera del lugar de trabajo. La capacitación en el trabajo es un enfoque informal hacia la capacitación que permite a un empleado aprender las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad."

Rotación de puestos. "La rotación de puestos es una forma de capacitación en el trabajo en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones."

Beneficios de la capacitación

Los beneficios de la capacitación para GRYA, tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos. Tales beneficios pueden estimarse comparando la situación que existe sin la capacitación, con la situación que existe después de la capacitación. Al hacer esta comparación, hay que tener especial cuidado de eliminar posibles efectos de otros factores.

Algunos de los beneficios de la capacitación son tangibles, es decir, que pueden ser medidos y valorados con razonable exactitud y relativa facilidad. Estos tienen que ver con los resultados económicos de la empresa como son: el incremento de las ventas, la mejora de la utilidad y/o la rentabilidad.

Entre los beneficios, se pueden mencionar:

- La inversión en capacitación y formación tengan una direccionalidad y una localización.
- Poder priorizar las necesidades de capacitación de toda la organización.
- Se identificarán métodos apropiados para satisfacer dichas necesidades.

- La capacitación será sistemática y planeada, pero lo suficientemente flexible para poder cumplir con los pedidos especiales.
- Los beneficios de la capacitación se medirán contra los costos iniciales.
- La capacitación permite contribuir al crecimiento y al éxito de la empresa.

El perfil del encargado de capacitación

Para la implementación del plan de capacitación en menester que la empresa disponga de una responsable del Subsistema de Capacitación.

Las funciones pueden estar asignadas a una sola persona de la organización. Es importante que el encargado de capacitación tenga un nivel jerárquico adecuado que le permita estar bien informado de las políticas de personal de la empresa, debe estar bien relacionado con los directivos de la organización y con los especialistas de los organismos externos de capacitación. Con todo, hay que tener presente que los encargados de capacitación no necesariamente deben cumplir sólo las funciones de la especialidad, ya que a menudo se les pide que cumplan otras tareas relacionadas con la administración del personal. Aunque, la prioridad lo tendrá la gestión de capacitación.

Funciones del encargado de capacitación

El encargado de capacitación debe cumplir una variada gama de funciones directivas, técnicas y administrativas, tanto de carácter asesor como de línea. La siguiente lista resume las principales tareas de un encargado de capacitación:

Funciones directivas

- Asesorar a la Gerencia General de la institución en la formulación de las políticas de personal, especialmente en lo relativo a las políticas y planes generales de capacitación.
- Participar en la implementación de la política de personal, relativas al reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la carrera interna y los retiros.
- Promover el fortalecimiento de la capacitación en la organización.

- Liderar el cambio institucional a través de la capacitación.

Funciones técnicas

- Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores de línea relacionadas con el análisis de necesidades de capacitación y el diseño de acciones de capacitación internas.
- Coordinar la elaboración del plan general de capacitación.
- Evaluar las propuestas de programas de capacitación externos.
- Prestar apoyo logístico para la ejecución del plan general de capacitación.
- Asesorar al personal respecto a las especificaciones de las acciones de capacitación en las cuales participarán.
- Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores de línea relacionadas con la evaluación del impacto de la capacitación.
- Monitorear la ejecución de las acciones de capacitación, tanto externas como internas.

Funciones administrativa

- Preparar y controlar la ejecución de los planes y presupuestos generales de capacitación.
- Mantener relaciones con los oferentes de servicios de capacitación externos.
- Mantener los sistemas de información relacionados con la capacitación, los que incluyen, entre otros, los registros de organismos de capacitación; los registros de ofertas de acciones y cursos de capacitación externos; los registros del personal docente; los registros de los participantes en las acciones de capacitación; y, las estadísticas de capacitación.
- Participar en la contratación de los servicios de capacitación externos.

Características personales y profesionales

En cuanto a las características personales y profesionales que se requieren, conviene que el encargado de la capacitación tenga un nivel de educación superior. Debe ser un Psicólogo Educativo y/o ingeniero en Administración de Empresas de Servicios y Talento Humano.

Debe poseer una amplia experiencia en el área de la capacitación y una cierta antigüedad en la organización. Debe trabajar bajo presión. Dominar las herramientas para el trabajo en equipo. Y ser un experto en el manejo de los programas de Office Microsoft: Word, Excel, Access y Power Point.

Respecto a los rasgos de personalidad, es recomendable que éste sea una persona creativa, autónoma, analítica, ponderada y emocionalmente equilibrada. Además, deber poseer condiciones de liderazgo y facilidad de comunicación con todos los niveles de la organización.

Necesidades de capacitación

Para efectos de este trabajo consideraremos como análisis de las necesidades de capacitación “la identificación de problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación”. (Guglielmetti y Martínez, 1996)

El análisis de necesidades desencadena un proceso de reflexión sobre el trabajo que se está haciendo en la empresa: ¿para qué se está trabajando?, ¿cómo se está trabajando?, ¿cuáles son los resultados?.

Dicho análisis debe ser realizado con periodicidad, lo cual constituye una oportunidad para analizar, reflexionar y, lógicamente, tomar decisiones para mejorar. El análisis de necesidades permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre hacer o no hacer capacitación. En otros términos, mejora el proceso de toma de decisiones y todas sus implicancias técnicas y financieras.

Herramientas para el análisis de necesidades

Una primera acción a ejecutar para el análisis de necesidades es el tener un marco de referencia sobre la fuerza de trabajo de la organización, el universo que nos preocupa, y algunas de sus características.

Algunas herramientas útiles para la administración y desarrollo del personal que pueden ayudar en el análisis de necesidades son las siguientes:

- Expedientes del personal.
- Descripciones y especificaciones de los cargos.
- Manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo.
- Sistema de evaluación del desempeño.
- Itinerarios de carrera interna.

Necesidades específicas

De la investigación de campo se tiene un diagnóstico inicial de las necesidades de capacitación:

- **Filosofía organizacional.** Este taller de trabajo será dirigido por el Señor Gerente General. El temario previsto se relaciona con la misión, visión, valores y el Código de Ética vigente. Se lo incluye, como medio para cubrir las falencias del proceso de inducción.
- **Comportamiento del consumidor.** Es prioritario que el personal involucrado en el manejo de las relaciones con clientes y proveedores conozcan las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas con las que se relaciona y trabaja, dentro y fuera de la empresa.
- **Planificación de ventas.** Este taller de trabajo, se dirige hacia la prevención de eventos futuros, análisis de los escenarios futuros, sus costos y presupuestos.
- **Atención al cliente.** Es el asunto medular de la organización por lo tanto es necesario que el personal de ventas se actualice en las herramientas para satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes.
- **Técnicas de ventas.** Este taller se preocupará de hacer clínicas de ventas para pulir y actualizar la metodología.

- **Relaciones humanas.** El convivir diario requiere mantener un trato cordial y amigable con la comunidad, los compañeros de trabajo y los clientes internos y externos.
- **Ofimática y/o Manejo de equipos computación.** El avance de las tecnologías de la comunicación y la información - TIC's es impresionante. Esto obliga a que el personal de la empresa se mantenga actualizado en el uso de las aplicaciones requeridas para cada actividad específica.

Descripción de los Módulos de capacitación

Se va a realizar la descripción de varios módulos de capacitación, los mismos que son parte del proceso de planificación de los eventos de capacitación.

Módulo 1 – Filosofía Empresarial y su Cultura

Objetivo	Variable	Módulo	Competencias	Áreas
Desarrollar en el personal de GRYA, las competencias básicas generales para lograr un desempeño eficiente y un ambiente laboral adecuado para obtener resultados exitosos.	Filosofía empresarial	Cultura y comportamiento empresarial.	Compromiso con la misión, la cultura, la visión y los valores empresariales.	Administrativa. Comercial. Operativa.
Responsable:	Recursos Humanos.			
Instructor:	Gerente General.			
Duración:	8 horas			
Local: .	instalaciones de la empresa			
Presupuesto:	\$ 100 para materiales, coffe break y materiales.			
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.			

La filosofía empresarial es el conjunto elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, describe los elementos que le permiten desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

La Filosofía empresarial comprende: la misión, visión y el código de ética en el que se incluyen los valores de la misma.

En este módulo la Gerencia General tiene la oportunidad de divulgar cuáles son sus objetivos y estrategias comerciales, cuál es el modelo del negocio. También define la estructura organizacional y sus políticas.

Módulo 2 - Conocimiento del Proceso de Ventas

Objetivo	Variable	Módulo	Competencias	Áreas
Desarrollar en el personal de GRYA, las competencias básicas generales para lograr un desempeño eficiente y un ambiente laboral adecuado para obtener resultados exitosos.	Desempeño personal	Conocimiento del proceso de ventas	Relaciones comerciales.	Administrativa. Comercial. Operativa.
Responsable:	Recursos Humanos.			
Instructor:	Consultor externo			
Duración:	24 horas			
Local:	instalaciones de la empresa			
Presupuesto:	\$ 720 para el pago de 24 horas a \$30 la hora. \$ 200 para materiales, coffe break y materiales.			
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.			

Los vendedores deben aprender los pasos que intervienen en las ventas así como las diferentes técnicas de ventas que se pueden aplicar en distintas situaciones.

Los pasos básicos de ventas son:

- Prospección.
- Planeación de visitas.
- Acercamiento al prospecto del cliente.
- Presentación de ventas.
- Satisfacción de objeciones.
- Cierre de la venta y seguimiento.

Prospección

El personal novato debe aprender a buscar a los clientes potenciales que necesitan el producto y no son capaces de comprarlo. Estos se denominan prospectos. Los vendedores en entrenamiento rápidamente aprenden el valor de la prospección debido a que evita que desperdicien tiempo tratando de vender el producto a personas que no los necesite o que no pueda costearlos.

El gerente debe entregar una lista de prospectos a los nuevos vendedores. Pero durante el periodo de capacitación se debe enseñar a los nuevos vendedores el sistema que los vendedores experimentados utilizan para generar prospectos a través de los diferentes canales comerciales que posee la empresa.

Planeación de la visita (Pre acercamiento)

Los nuevos vendedores necesitan saber cómo planear las visitas de ventas para asegurarse que la presentación en si sea eficaz. Deben aprender a recopilar información de tal manera que puedan responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos de la visita de ventas? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes? ¿Cómo pueden los productos de mi empresa satisfacer esas necesidades? ¿Cómo satisface esas necesidades los productos de mi competidor? ¿Qué objeciones pueden seguir, y como se pueden manejar? ¿Qué clase de ayudas audiovisuales o materiales de apoyo se requieren?

El proceso de planeación ayuda al vendedor a clasificar a los prospectos y proporciona información que se puede utilizar para adaptar la presentación de ventas al prospecto.

Acercamiento al prospecto

De acuerdo con la situación particular de ventas, existen varias maneras eficaces de acercarse a los clientes en perspectiva, que van desde una referencia de un conocido mutuo hasta el envío de una muestra al prospecto. Pocos clientes potenciales están dispuestos a hablarle a un vendedor, incluso si pueden requerir el producto o servicio, por lo que resulta esencial que el acercamiento proporcione algún inventivo o que proporcione una garantía que la presentación de ventas resultara beneficiosa.

Presentación de Ventas

Por lo general, la presentación de ventas consta de dos fases principales: la apertura y la presentación en sí. Los nuevos vendedores deben comprender cada una de ellas para convertirse en vendedores eficaces.

La fase de la apertura de la presentación de ventas representa solo un porcentaje muy pequeño del tiempo total de la presentación, pero es muy importante. En general, el vendedor tendrá alrededor de 30 segundos para asegurar la atención y el interés del cliente potencial. A menos que la apertura sea eficaz. El resto de la presentación de ventas probablemente fracasará.

La apertura generalmente comienza con una charla informal preliminar concebida para establecer un canal de comunicación. Esto tiene particular importancia si el vendedor o el cliente en perspectiva no se han reunido antes. Los vendedores en entrenamiento deben aprender a moverse con rapidez de la charla informal a un análisis de los beneficios de su producto. Los beneficios deben ser específicos, cuantificables y muy deseables por el cliente potencial. Al presentarlos pronto, el vendedor estimulará el interés y comenzará a desarrollar el deseo por el producto.

La presentación es, si, es el corazón de la venta. Una buena presentación se construye en torno a una poderosa demostración que muestre todos los puntos de venta y los motivos de compra, de tal manera que se despierte el interés del prospecto y su deseo de comprar.

Se debe enseñar a los nuevos vendedores a utilizar las pruebas de cierre de ventas a lo largo de toda la presentación para determinar si el cliente potencial está a comprar para comprar. Muchas veces se puede evitar que el vendedor pierda la venta por sobrevendré. La prueba de cierre de ventas consiste en preguntar cosas tales como “¿Qué color prefiere usted?” o “¿Desearía pagar esto en efectivo o cargar a una cuenta?”. Los clientes potenciales listos para comprar responderán en forma favorable. Los que no lo están evitarán este tipo de preguntas o negarán cualquier interés en comprar. Si se obtienen una respuesta favorable al cierre de prueba, el vendedor cierra la venta de inmediato.

Satisfacción de objeciones

Los vendedores en entrenamiento deben comprender que las objeciones que lanza el cliente en perspectiva son una buena señal: significa que éste tiene un cierto interés en el producto. Si se les puede resolver con éxito, el cliente potencial normalmente realizará la compra. Las objeciones pueden declararse o estar ocultas y pueden estar relacionadas con el producto en sí mismo, con su precio o con la oportunidad de la compra. El vendedor debe aprender a identificar la objeción real. Una vez que se determina ésta, el vendedor puede trabajar para superarla al señalar las ventajas que compensan lo que el cliente ve como desventaja. Por ejemplo, si el cliente presenta una objeción respecto al precio, el vendedor puede señalar la calidad implícita y la larga duración que el producto tiene.

Cierre de la Venta

El cierre se da cuando el vendedor pregunta por el pedido. A menudo, los nuevos aprendices piensan que el cierre es la parte más sencilla a recordar de la venta. Sin embargo, muchos vendedores no preguntan por el pedido porque suponen que el cliente automáticamente comprará el producto después de completarse las primeras etapas del proceso de venta. Si no pregunta por el pedido, pueden no obtenerlo y se desperdiciará todo el esfuerzo del vendedor.

Existen varias estrategias populares para los cierres. El cierre de suposición implica que el cliente comprará al hacerse preguntas tales como: “¿A qué dirección desea que le envíe esto?” o “¿Cuándo podemos enviar esto, hoy o mañana?”. En el cierre de acción física, el vendedor sugiere al cliente, mediante una acción física como darle un bolígrafo al cliente para que firme el contrato, que ha llegado el momento de colocar el pedido. El cierre de trampa se presenta cuando la objeción del cliente potencial se utiliza para cerrar la venta.

Seguimiento

Resulta muy importante para los aprendices saber que la venta no se ha terminado sino hasta que se obtiene el pedido. Un buen vendedor hace seguimiento a la venta con una llamada para asegurarse de que se hayan respondido todas las preguntas, que se haya entregado el producto en un plazo específico y en buenas condiciones y que el cliente esté satisfecho. El seguimiento de la venta sirve para garantizar al cliente que ha tomado una buena decisión y

éste por lo general aprecia que le atienda un vendedor que se esfuere por satisfacerle. Un buen seguimiento conduce a una clientela leal, la cual puede aumentar en forma sustancial las ventas futuras de la organización y del vendedor. Finalmente, al hacer el seguimiento de los clientes, los vendedores a menudo pueden generar ventas de artículos complementarios o referenciales de nuevos clientes potenciales.

Módulo 3 - Conocimiento de los Clientes

Objetivo	Categoría	Módulo	Competencias	Áreas
Capacitar al personal en las competencias técnicas, propias de su cargo, y que complementarán y elevarán la calidad de los resultados personal en las competencias técnicas, propias de su cargo, y que complementarán y elevarán la calidad de los resultados operativos obtenidos.	Desarrollo técnico profesional	Comportamiento del consumidor	Conocimiento de los clientes	Comercial. Operativa.
Responsable:	Recursos Humanos.			
Instructor:	Consultor externo			
Duración:	16 horas			
Local: .	instalaciones de la empresa			
Presupuesto:	\$ 480 para el pago de 16 horas a \$30 la hora. \$200 para coffe break, materiales y bebidas.			
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.			

Antes de desarrollar y/o aplicar una estrategia de ventas es básico conocer a profundidad al cliente, con el fin de diseñar acciones que nos permitan llegar hacia él, acciones que se dirigen a satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de cada uno de ellos.

En la actualidad, los instructores de ventas dan más importancia al cliente que nunca antes en sus programas de capacitación. En esta época los clientes están muy bien informados y son profesionales, además de que tienen mayores demandas y expectativas que en el pasado. En consecuencia, un programa eficaz de capacitación de ventas debe ir más allá de los aspectos básicos. Ya no es suficiente con solo enseñar a los vendedores a superar las objeciones de los clientes; se les debe capacitar para lograr tener una participación cooperativa con ellos. Debe subrayarse la importancia de integrar este tipo de participantes ya que muchas empresas internacionales ahora prefieren este tipo de relación.

Si el conocimiento de los clientes es el primer paso para conocer lo que esperan de nosotros y por tanto, la base para generar un buen nivel de satisfacción, la pregunta es: ¿Conocemos lo que nuestros clientes esperan de nosotros? Para ello, es necesario encausar la relación con un conjunto de preguntas exploratorias dirigidas a entenderlo que quiere. Esta metodología se lo aprenderá en el módulo propuesto.

Módulo 4 – Relaciones Comerciales

Objetivo	Variable	Módulo	Competencias	Áreas
Desarrollar en el personal de GRYA, las competencias básicas generales para lograr un desempeño eficiente y un ambiente laboral adecuado para lograr resultados exitosos.	Autonomía personal	Cultura y comportamiento empresarial.	Manejo de relaciones comerciales (Marketing Relacional)	Administrativa. Comercial. Operativa.
Responsable:	Recursos Humanos.			
Instructor:	Consultor externo			
Duración:	16 horas			
Local: .	instalaciones de la empresa			
Presupuesto:	\$ 480 para el pago de 16 horas a \$30 la hora. \$200 para coffee break, materiales y bebidas.			
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.			

Una relación comercial en materia de consumo es el vínculo que une a un usuario con una compañía que le presta un servicio, como: teléfono, agua, luz, televisión por cable, internet o el hábito de adquirir siempre algún producto en el sitio establecimiento comercial, con lo cual se consigue la fidelización de los clientes.

No es necesario que exista un contrato escrito para que exista una relación comercial. Tampoco se puede obligar a nadie a mantener una relación comercial contra su voluntad. Eso sí, si hay un compromiso mínimo de permanencia, habrá que estar atento a las posibles penalizaciones por poner fin al contrato, a la relación comercial contractual, antes de lo previsto.

En este módulo se revisarán las estrategias para la fidelización de los clientes y sus consecuencias.

Módulo 5 – Servicio al Cliente

Responsable:	Recursos Humanos.
Instructor:	Consultor externo
Duración:	16 horas
Local: .	instalaciones de la empresa
Presupuesto:	\$ 480 para el pago de 16 horas a \$30 la hora. \$200 para coffee break, materiales y bebidas.
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

Sin lugar a dudas, el éxito de la empresa dependerá fundamentalmente de las demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Módulo 6 – Comunicación Efectiva

Objetivo	Variable	Módulo	Competencias	Áreas
Desarrollar en el personal de GRYA, las competencias básicas generales para lograr un desempeño eficiente y un ambiente laboral adecuado para lograr resultados exitosos.	Autonomía personal	Cultura y comportamiento empresarial.	Comunicación efectiva y asertividad.	Administrativa. Comercial. Operativa.
Responsable:	Recursos Humanos.			
Instructor:	Consultor externo			
Duración:	16 horas			
Local: .	instalaciones de la empresa			
Presupuesto:	\$ 480 para el pago de 16 horas a \$30 la hora. \$200 para coffee break, materiales y bebidas.			
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.			

La comunicación efectiva y asertiva da a las personas las herramientas necesarias para poder comunicar e informar de una manera clara y simple, y así, generar mayor productividad y satisfacción en las interacciones humanas.

El objetivo de este módulo se enfoca, en desarrollar habilidades que permitirán mejorar la capacidad de comunicación personal incidiendo de manera efectiva en la comunicación organizacional y en los resultados de personas y equipos.

La asertividad es respetar y expresar aquello que necesitamos, sentimos y pensamos y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad.

A veces lo llamamos “saber decir las cosas” o en el otro extremo, “no dejarse avasallar”, y nos referimos normalmente a ser capaces de pedir lo que es nuestro, sin necesitar pasar por encima de nadie ni dejar de decir lo que realmente pensamos por miedo a la reacción. Habrá quien piense que estamos hablando de una postura egoísta, de soltar aquello que nos venga en gana y desentendernos de las consecuencias. Nada más lejos de su significado.

- Examinar los propios intereses y estimar en qué medida deben ser respetados. No es un capricho momentáneo, sino lo que realmente quiero.

- Observar la conducta específica del otro y determinar su estilo de comportamiento.
- Gestionar los sentimientos frente a los demás para no tener conductas agresivas o pasivas. Al saber cómo es quien tengo delante, puedo comprender cómo le va a sentar aquello que yo le diga.
- Ponerse en el lugar del otro y tratarlo asertivamente, aunque él no se comporte de igual manera. No entrando en juegos ni dinámicas que nos alejen de nuestro objetivo.
- Sentir autoestima, estar seguro de que lo queremos y nos lo merecemos.

Módulo 7 – Trabajo en Equipo

Objetivo	Variable	Módulo	Competencias	Áreas
Desarrollar en el personal de GRYA, las competencias básicas generales para lograr un desempeño eficiente y un ambiente laboral adecuado para lograr resultados exitosos.	Autonomía personal	Eficiencia y eficacia en el desempeño	Capacidad para el trabajo en equipo.	Administrativa. Comercial. Operativa.
Responsable:	Recursos Humanos.			
Instructor:	Consultor externo			
Duración:	40 horas			
Local: .	instalaciones de la empresa			
Presupuesto:	\$ 800 para el pago de 40 horas a \$20 la hora. \$200 para coffe break, materiales y bebidas.			
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.			

El trabajo en equipo se puede definir como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo.
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas.
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados.

- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- Evaluar los resultados del equipo.

Si una persona tarda una hora en realizar una tarea, ¿cuánto tardarían dos? La respuesta matemática sería: “30 minutos”. Pero cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable.

Con el trabajo en equipo se pueden:

Tomar decisiones grupales. Aunque en un principio no todos estén de acuerdo, tienen la habilidad para llegar a un consenso e idear formas de que se suban al barco.

Sostener reuniones productivas. Después de cada junta, los asistentes saben bien qué pasos seguir y sienten que su presencia fue esencial. Durante las reuniones se generan nuevas ideas y estrategias para crecer la empresa.

Fomentar la creatividad y la innovación. Cuando todos los miembros saben qué hacer y conocen su impacto en la empresa, se producen nuevas ideas e innovaciones que permiten el crecimiento.

Aprender a escuchar. Todos están en la misma página y cuando surge un problema están dispuestos a apoyar. Además, escuchan activamente las opiniones de los demás y ayudan a ofrecer soluciones.

Módulo 8 – Liderazgo

Objetivo	Variable	Módulo	Competencias	Áreas
Desarrollar en el personal de GRYA, las competencias básicas generales para lograr un desempeño eficiente y un ambiente laboral adecuado para lograr resultados exitosos.	Autonomía personal	Liderazgo constructivo.	Liderazgo de equipos.	Administrativa. Comercial. Operativa.
Responsable:	Recursos Humanos.			
Instructor:	Consultor externo			
Duración:	24 horas			
Local: .	instalaciones de la empresa			
Presupuesto:	\$480 para el pago de 24 horas a \$20 la hora. \$300 para coffee break, materiales y bebidas.			
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.			

El liderazgo es aquella capacidad que dispone una persona y por la cual es capaz de influir en su grupo de pertenencia, o a un determinado público ante el cual se expresa y dirige su mensaje.

La situación de liderazgo implica influir en las creencias, valores y acciones de los otros y también apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen.

Quien ocupa la función de liderazgo en un grupo o sector se distinguirá del resto de sus pares porque es capaz de tomar las decisiones más acertadas y convenientes para el caso y que les permitirán conseguir la meta común.

Es decir, el liderazgo permite ver más allá de lo superficial, es disponer de una visión más allá de lo visible y es justamente esa característica lo que permite ejercer el liderazgo en cualquier ámbito.

Este módulo permite que la organización ausculte a aquellas personas que tienen dotes de liderazgo, para formarlos adecuadamente. Los líderes son el medio a través del cual la empresa implementará el trabajo en equipo.

Módulo 9 – Ofimática

Objetivo	Variable	Módulo	Competencias	Áreas
Desarrollar en el personal de GRYA, las competencias básicas generales para lograr un desempeño eficiente y un ambiente laboral adecuado para lograr resultados exitosos.	Autonomía personal	Ofimática	Desarrollos de habilidades y destrezas específicas.	Administrativa. Comercial. Operativa.
Responsable:	Recursos Humanos.			
Instructor:	Consultor externo			
Duración:	120 horas			
Local: .	instalaciones de la empresa			
Presupuesto:	\$ 2400 para el pago de 120 horas a \$20 la hora. \$500 para coffe break, materiales y bebidas.			
Materiales:	Infocus y diapositivas. Formulario de evaluación.			

Este módulo es el más extenso porque cubre todo lo relacionado con el desarrollo de habilidades y destrezas para el manejo de los programas: Word, Excel, Access, Power Point, y los programas específicos que la empresa posee para el desarrollo de sus actividades.

La ofimática es el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionados.

Las herramientas ofimáticas permiten idear, crear, manipular, transmitir y almacenar información necesaria en una oficina. Actualmente es fundamental que estas estén conectadas a una red local y/o a internet.

Cualquier actividad que pueda hacerse manualmente en una oficina puede ser automatizada o ayudada por herramientas ofimáticas: dictado, mecanografía, archivado, fax, microfilmado, gestión de archivos y documentos.

Plan operativo

A continuación se resumen los aspectos considerados en el plan de capacitación:

Módulos	Responsable	Instructor	Duración	Local	Presupuesto
Filosofía empresarial	Recursos humanos	Gerente General	8	Empresa	100
Conocimiento del proceso de ventas	Recursos humanos	Externo	24	Empresa	920
Conocimiento de los clientes	Recursos humanos	Externo	16	Empresa	680
Relaciones comerciales	Recursos humanos	Externo	16	Empresa	680
Servicio al cliente	Recursos humanos	Externo	16	Empresa	680
Comunicación efectiva	Recursos humanos	Externo	16	Empresa	680
Trabajo en equipo	Recursos humanos	Externo	40	Empresa	1000
Liderazgo	Recursos humanos	Externo	24	Empresa	780
Ofimática	Recursos humanos	Externo	120	Empresa	2900
Total			280		8420

Financiamiento. GRYA, asignará el presupuesto respectivo para la implementación de los módulos de capacitación.

GRYA. LTDA.
MATRIZ DE CAPACITACION ANUAL

El presente instrumento, tiene como objeto determinar el Plan de capacitación Anual de la empresa Grya. Cia. Ltda.
La información se describirá en horas, y se realizara en base a la detección de necesidades de capacitación.

No.	Programa de Capacitación	Área	No. Participantes	Capacitación		Horas	Valor Total
				Interna	Externa		
1	Filosofía Empresarial y su Cultural	Inducción empresarial, misión, visión, objetivos	30	X		2	\$ 100,00
		Estructura organizacional y políticas empresariales	30	X		3	
		Estrategias Comerciales, modelo de negocio	30	X		3	
2	Conocimiento del proceso de Ventas	Curso Ventas y Negociación	16		X	8	\$ 920,00
		Curso Motivación para Vendedores	16		X	8	
		Curso PNL Aplicado a Ventas	16		X	8	
3	Conocimiento de los clientes	Curso Cómo Tratar a los Clientes	30		X	8	\$ 680,00
		Curso Atención al Cliente Interno	30		X	8	
4	Relaciones comerciales	Curso de Técnicas de Programación Neurolingüística	30		X	8	\$ 680,00
		Curso de Comercialización Efectiva	30		X	8	
5	Servicio al cliente	Curso Atención y Servicio al Cliente	16		X	8	\$ 680,00
		Curso Manejo de Quejas y Conflictos por Teléfono	16		X	8	
6	Comunicación efectiva	Curso Técnicas de Comunicación Efectiva	30		X	8	\$ 680,00
		Curso Técnicas de Comunicación Asertiva	30		X	8	
7	Trabajo en equipo	Curso La Fuerza de Integración y el Trabajo en Equipo	30		X	24	\$ 1.000,00
		Curso Dinámicas y Juegos de equipo	30		X	8	
		Curso de Manejo y Soluciones en equipo	30		X	8	
8	Liderazgo	Curso Liderazgo Efectivo	30		X	24	\$ 780,00
9	Ofimática	Destreza para el desarrollo de programas	30		X	40	\$ 2.900,00
		Manejo de equipos tecnológicos	30		X	40	
		Herramientas prácticas para el manejo de información	30		X	40	
TOTAL						280	\$ 8.420,00

Los valores que constan en la matriz, están detallados en cada módulo del plan de capacitación

Cronograma de trabajo

La ejecución del plan de capacitación en GRYA, seguirá el siguiente cronograma

Módulos	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Filosofía empresarial									
Conocimiento del proceso de ventas									
Conocimiento de los clientes									
Relaciones comerciales									
Servicio al cliente									
Comunicación efectiva									
Trabajo en equipo									
Liderazgo									
Ofimática									

Seguimiento

Para garantizar el cumplimiento del plan de capacitación, se detallan en la siguiente matriz se detallan los aspectos que se deben controlar y verificar

Módulos	Indicador Conocimientos esperado	Indicador Asistencia esperada	Actividad de seguimiento	Tiempo
Filosofía empresarial	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Control Asistencia	Final del evento
Conocimiento del proceso de ventas	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Prueba conocimiento	Final del evento
Conocimiento de los clientes	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Prueba conocimiento	Final del evento
Relaciones comerciales	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Prueba conocimiento	Final del evento
Servicio al cliente	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Prueba conocimiento	Final del evento
Comunicación efectiva	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Prueba conocimiento	Final del evento
Trabajo en equipo	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Prueba conocimiento	Final del evento
Liderazgo	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Prueba conocimiento	Final del evento
Ofimática	Mínimo 80%	Mínimo 80%	Prueba conocimiento	Final del evento
Diagnóstico final			Análisis de resultados	

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- La falta de un proceso de inducción, planificado, dificulta y limita el accionar organizado de los nuevos empleados, la adecuada información les ayudaría en el desenvolvimiento en su puesto de trabajo.
- Los empleados señalan la necesidad de iniciar el proceso de capacitación con un taller de trabajo sobre la atención al cliente, y las técnicas de ventas, esto les ayudaría para mejorar habilidades y destrezas, unificar criterios, para actualizar y compartir conocimientos.
- La capacitación puede efectuarse los días sábados. La mayoría de empleados encuestados indican que la empresa no debería hacer ningún pago adicional por el tiempo que el empleado dedica a la capacitación, esperan que los directivos de la empresa tomen la mejor decisión.
- El personal considera muy importante la estabilidad laboral, por lo cual perciben a la capacitación como el medio para la actualización y mejora de los conocimientos y así poder permanecer en GRYA.
- Los empleados sugieren que la inducción debe ser realizada por la persona que más conoce de cada proceso, lo cual genera la necesidad de formar instructores internos.
- Los empleados de la empresa demuestran interés en el tema del liderazgo; es una magnífica oportunidad para integrar al personal y conseguir su compromiso.

4.2 Recomendaciones

- Es recomendable que la empresa piense en la formación de líderes e instructores internos como medio para facilitar las actividades de inducción, capacitación y trabajo en equipo.
- Se recomienda hacer una encuesta para medir el clima organizacional cada semestre y así poder hacer un diagnóstico detallado de las necesidades y debilidades internas. En este trabajo no se lo hace porque, no es el tema específico de investigación.
- Es recomendable que los directivos de la empresa socialicen la cultura organizacional, sus valores, objetivos, las políticas internas y sobre todo implementen la retroalimentación como medio para mejorar la comunicación interna.
- Se recomienda que se instaure el trabajo en equipo y que se piense en la aplicación de un programa de reconocimiento, el mismo que puede empezar con detalles pequeños como la celebración de los cumpleaños y/o los onomásticos de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2010). *El Proceso Administrativo de la Capacitación*. Obtenido de Network de Psicología Organizacional:
http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/proceso_administrativo_de_la_capacitacion.pdf
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en .* Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Ayesteran Crespo, R., Rangel Perez, C., & Sbastian Morillas, A. (2012). *Planificación Estratégica y gestión de la Publicidad*. Madrid: ESI.
- Benavides, O. (2001). *Competencias y Competitividad*. MC GRAW HILL.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educacion.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid: ESIC.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los Métodos de Investigación*. Madrid: DIAL DE SANTOS.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: MGH.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Coordinación de Investigación. (2013). *Normas institucionales para la elaboración y presentación de trabajos escritos*. Obtenido de
http://www.iutpec.com/docs/nor_trabajos_escritos.pdf
- Delegación Federal del Trabajo, Guanajuato. (2013). *Implmentación del Proceso Capacitador*. Obtenido de
http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- Dessler, G. (2001). *Adminsitación de personal*. México: PEARSON.
- Ducci, M. A. (1997). *El enfoque de competencia laboral en perspectiva internacional*. Montevideo: CINTERFOR.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: THOMSON.
- Freire Chávez, L. d. (2008). *Diseño de un modelo*. Quito.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García Díaz, M. (1997). *Términos estratégicos*. San Luis Potosí: UNIVERSITARIA POTOSINA.

- García Gil, M. (2012). *Competencias Laborales. Método para evaluarlas*. México: TRILLAS.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia Emocional en el Trabajo* (Primera ed.). Barcelona: Editorial Kairós, S.A.
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Harrington, J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, R., & Coello, S. (2002). *El Paradigma Cuantitativo de la Investigación Científica*. La Habana: EDUNIV Editorial Universitaria.
- Iacoviello, M., Falivene, G., & Díez, M. L. (2010). *Capacitación y Desarrollo*. Obtenido de Revista APORTES para el Estado y la Administración Gubernamental: http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/09/a09_05.pdf
- Mancada, R. G. (1995). *Pasos Iniciales en la Planificación Estratégica*. Costa Rica: COTIE.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso estratégico*. MEXICO: PEARSON.
- Moderna, A. (Miércoles 25 de Enero de 2012). *PROCESO DE INTEGRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PERSONAS*. Recuperado el Miércoles 30 de Julio de 2014, de PROCESO DE INTEGRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PERSONAS: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/proceso-de-integracion-de-personas.html>
- Moreno Bayardo, M. G. (2000). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II*. México: PROGRESO.
- Nareshk, M. (2004). *Investigación de Mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Nohlen, D. (2007). *Ciencia Política*. Bogotá: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- Orejuela, C. (28 de enero de 2015). *Importancia de la evaluación del desempeño para los empleados*. Obtenido de <http://controlyseguimientoparalosempleados.blogspot.com/2015/01/evaluacion-del-desempeno-el-desempeno.html>
- Ortiz Cancino, J. E., Rendón Morales, M. C., & Atehortúa Ramírez, J. H. (2012). *Score de competencias*. Medellín: ISBN.
- Paredes, C. (2010). Eutopía. *Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 101.
- Paris Roche, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas*. ESPAÑA: PAIDOTRIBO.

- Paulo, R. (2009). *El Conocimiento en sí*. Obtenido de P. Arieu Theologies Web: <https://lasteologias.wordpress.com/2009/04/10/hoy-hablaremos-sobre-el-conocimiento-en-si/>
- Peirano, L. C. (2010). *Biblioteca Argentina*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210437.pdf>
- Peiró, J. M., Rodríguez Molina, I., & González Morales, G. (2008). *El absentismo laborla*. Valencia: UMIVALE.
- Pinto, R. (2006). *Planeación Estratégica de Capacitación*. España: Mc-Graw Hill.
- Rábago López, E. (2010). *Gestión por Competencias (Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial)*. España: Netbiblo.
- Rodríguez, A. (2010). *Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sobrino Fernández, M. E. (s.f.). *Evaluación de la transición al empleo de los Licenciados en Música en Galicia*. USC.
- SoyEntrepreneur. (2015). *¿Cómo medir las necesidades de capacitación de personal de tu empresa ?* Obtenido de <http://www.soyentrepreneur.com/como-medir-las-necesidades-de-capacitacion-de-personal-de-tu-empresa.html>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- TRABAJO, C. D. (2013). *Obligaciones, derechos como empleador y empleado*. Recuperado el Viernes 24 de Enero de 2014, de Obligaciones, derechos como empleador y empleado: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Venezuela: FEDUPEL.
- Vaca, K. (2009). *Propuesta de un Plan de Capacitación para el personal que maneja los deshechos hospitalarios, aplicado al Hospital Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Vela Grande, L. S. (2004). *El reto compartido del crecimeinto personal y de la organización*. Madrid: ESIC.
- VÉRTICE, E. (2008). *Selección de Personal*. España: VÉRTICE.

ANEXOS



Quito, 15 de Mayo del 2015

Señores
Universidad Tecnológica Equinoccial
Presente.-

De mi consideración

Por medio de la presente a petición verbal de la Sra. Ramos Marín Verónica Elizabeth con C.I: 1716551831, egresada de la carrera de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, Certifico;
Que la empresa Galo Rosero y Asociados Cia. Ltda GRYA, prestará todas las facilidades y apoyo necesario para la realización y evaluación del proyecto **DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA GRYA CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO 2015 – 2017**, que va a ejecutar la antes mencionada.

Es todo cuanto puedo informar.

Atentamente,

Ing. Jorge Becerra J.
Gerente General GRYA Cia Ltda.

Matriz: Av. Coruña 1761 y Noboa Caamaño PBX 2546335 info@grya.com.ec
San Luis Shopping. Teléfono 2090 126 Condado Shopping Teléfono 3802 316

Cuestionario para las necesidades de inducción y capacitación en la empresa GRYA.

Objetivo. Detectar las necesidades de inducción y capacitación en la empresa GRYA.

Aclaración

Este cuestionario no es una prueba, no existen respuestas buenas ni malas. Lo empleamos para obtener su valiosa opinión personal sobre aspectos internos de la organización.

Las respuestas serán tratadas y procesadas de forma *confidencial*.

Instrucciones

Lo solicitamos muy comedidamente conteste a todas y cada una de las preguntas formuladas; por favor hágalo de forma franca, espontánea y honesta.

Es importante que las respuestas revelen su opinión exacta de la situación actual de la empresa GRYA.

Por favor responda a cada una de las preguntas y para ello ponga una sola letra “X” en un solo paréntesis de cada numeral.

1.- ¿Cuándo ingresó a la empresa, recibió usted algún tipo de inducción o capacitación para el cargo que iba a desempeñar?

SI () NO ()

2.- ¿Considera usted que el proceso de inducción aplicado cubrió todas sus expectativas?

SI () NO ()

3. ¿Cree usted que con la información recibida en la inducción usted pudo desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo?

SI () NO ()

4. ¿Califique los contenidos del proceso de inducción que recibió al ingresar a la empresa?

Deficiente () Malo () Regular () Bueno ()

5. Para su criterio ¿El proceso de inducción y capacitación actual debería cambiar?

SI () NO ()

6. Cree usted que ¿Un manual de inducción y capacitación reforzaría el proceso de inducción y capacitación?

SI () NO ()

7. ¿Qué tipo de capacitación necesita usted en la actualidad?

- A. Atención al cliente () B. Comportamiento del consumidor ()
C. Técnicas de ventas () D. Planificación de la venta ()
E. Relaciones humanas () F. Manejo de equipos de computación ()

8. ¿Por favor indique el día más adecuado para la capacitación?

- A. El día sábado () B. Después de las 16:00 horas () C. Los días domingos ()

9. ¿Qué opinión tiene sobre el pago de las horas de capacitación?

- A. Deberían pagarnos como horas extras ()
B. No es necesario que nos paguen nada adicional ()
C. Dejamos al criterio de los directivos de la empresa ()

10. ¿Qué es esperarías usted de la capacitación?

- A. Una mejora en el sueldo () B. Un ascenso dentro de la empresa ()
C. Más seguridad en el empleo () D. Reconocimiento a los esfuerzos realizados ()
E. No esperarías nada a cambio ()

11. ¿Quién debería hacer la inducción?

- A. El Jefe de Recursos Humanos () B. El supervisor del área ()
C. El empleado más antiguo () D. Un instructor externo ()
E. La persona que conozca todos los procesos ()

12. ¿Cuál es el objetivo del programa de capacitación?

- A. Actualizar los conocimientos necesarios para la función ()
- B. Concienciarnos en lo que quiere la empresa ()
- C. Compartir conocimientos y experiencias ()
- D. Unificar los criterios y procedimientos operativos ()
- E. Mejorar nuestras habilidades y destrezas ()

13. Si usted podría cambiarse de trabajo a otra empresa. ¿Lo haría?

SI () NO ()

14. ¿Le agradaría liderar un equipo de trabajo?

SI () NO ()

15. ¿Cómo califica el clima laboral de GRYA?

Deficiente () Malo () Regular () Bueno ()

Gracias por su cooperación.