

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.**

**UNAN-LEÓN.**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TEMA**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA “LA CURACAO S.A.” SUCURSAL LEÓN, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO JUNIO-SEPTIEMBRE 2013.**

**Presentado por:**

Br. Tania Castro Peralta

Br. Sergio Mario Juárez Berrios

**Tutor (a):** MSc. Leda Gabriela León Ruiz

León, Septiembre 2013

¡A la Libertad por la Universidad!

**TEMA:** Propuesta de un programa de capacitación para el personal de ventas de la Empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León, en el período comprendido de junio- septiembre 2013.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a **Dios** por ser la fuente de eterna sabiduría, por darme fuerzas e inteligencia para culminar mis estudios y ser mi guía en cada una de las etapas de mi vida.

A mis padres **Janneth Peralta** y **Marvin Castro** por su apoyo incondicional y sus buenos consejos para lograr hacer de mí una persona, profesional y mujer de bien, con valores y principios éticos pero sobre todo recordando el valor a la familia y al trabajo.

A toda mi **familia**, por sus palabras de ánimo durante mi trayectoria como estudiante y en mi caminar como profesional.

**Br. Tania Castro Peralta**

## DEDICATORIA

Dedico la culminación de este trabajo monográfico a Dios, quien me orienta el mejor camino a seguir, por permitir que conociera a las personas que forman parte de mi vida y quienes son lo más importante para mí.

A mi Madre **Melania Berrios** quien con su amor y fuerza me ha brindado el apoyo necesario para salir adelante.

A mis hermanos por darme palabras de ánimo en los momentos de tribulación durante mis estudios universitarios.

A mi Tía **Cony Berrios** por ser uno de los pilares fundamentales en mi vida, por su apoyo en todos los sentidos.

A mi prima **Eryin Parajón** por ser como mi hermana, por animarme y acompañarme en todo el proceso de mi carrera y siempre estar presente en los momentos que la he necesitado.

A toda mi familia por sus consejos y creer siempre en mí.

**Br. Sergio Mario Juárez Berrios**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por habernos dado salud y sabiduría en el desarrollo y elaboración de nuestra monografía.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestra educación.

A nuestros profesores, que nos han guiado y transmitido sus conocimientos, por el tiempo que nos dedicaron y la paciencia que nos tuvieron.

A nuestra tutora de tesis **MSc. Leda Gabriela León Ruiz**, por su dedicación, motivación, orientación y esfuerzo para que cumpliéramos nuestra meta.

**Br. Tania Castro Peralta.**

**Br. Sergio Mario Juárez Berrios.**

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	ANTECEDENTES .....	3
III.	JUSTIFICACIÓN .....	5
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
V.	OBJETIVOS .....	8
VI.	MARCO REFERENCIAL.....	9
	1. Capítulo I: MARCO CONCEPTUAL .....	9
	1.1 Definición de programa.....	9
	1.2 Historia de la capacitación .....	9
	1.2.1 Definición de capacitación.....	10
	1.2.2 Objetivos de la capacitación.....	11
	1.2.3 Contenido de la capacitación .....	11
	1.2.4 Ciclo de la capacitación .....	12
	1.2.5 Detección de las necesidades de capacitación.....	15
	1.2.5.1 Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación.....	16
	1.2.5.2 Indicadores de necesidades de capacitación ..	16
	1.2.6 La capacitación como estrategia de intervención.....	18
	1.2.7 Programa de capacitación.....	18
	1.2.7.1 Planeación de la capacitación .....	20
	1.2.7.2 Tecnología educativa de la capacitación .....	20
	1.2.8 Implementación de la capacitación .....	22
	1.2.8.1 Logística requerida .....	24
	1.2.8.2 Selección de un adecuado proveedor de capacitación.....	24
	1.2.8.3 Costo del plan de capacitación.....	26
	1.2.9 Evaluación de los resultados de la capacitación.....	26
	1.2.9.1 Los niveles de evaluación de un proceso de capacitación.....	27
	2. Capítulo II: MARCO CONTEXTUAL.....	30
	2.1 Historia de la empresa .....	30
	2.1 Responsabilidad social empresarial La Curacao .....	32
	2.2 Descripción de la empresa .....	35
	2.3 Misión .....	35
	2.4 Visión.....	36

	2.5 Estructura organizacional de la empresa La Curacao S.A.	
	León.....	36
	2.7 Descripción del área de ventas.....	37
	2.8 Productos que La Curacao S.A. Sucursal León ofrece.....	38
VII.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
	3. Capítulo III: Aspectos metodológicos .....	39
	3.1 Tipo de investigación .....	39
	3.2 Área de estudio.....	39
	3.3 Universo .....	40
	3.4 Muestra.....	40
	3.5 Técnicas de recolección de datos.....	40
	3.6 Operacionalización de variables .....	41
	3.7 Plan de tabulación .....	46
	3.8 Control de sesgos.....	47
	3.9 Conclusiones del capítulo.....	48
VIII.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
IX.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	63
X.	CONCLUSIONES.....	72
XI.	BIBLIOGRAFÍA .....	73
XII.	ANEXOS .....	75

## INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### Capítulo I.

Figura 1.1 Definiciones de capacitación .....	10
Figura 1.2 Los tipos de cambios conductuales por medio de la capacitación .....	12
Figura 1.3 La capacitación como sistema .....	13
Figura 1.4 Proceso de capacitación .....	14
Figura 1.5 Los niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación .....	15
Figura 1.6 Ciclo de Deming .....	18
Figura 1.7 Puntos principales de un programa de capacitación .....	21
Figura 1.8 Diversas técnicas de capacitación .....	22

### Capítulo II.

Figura 2.1 Evolución del logo de LA CURACAO S.A .....	31
Figura 2.2 Organigrama de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León .....	36
Figura 2.3 Estructura de cargos .....	36

### Capítulo III.

Tabla 3.1 Posibles sesgos y soluciones .....	47
Tabla 3.2 Caracterización del personal de ventas .....	49



## I. INTRODUCCIÓN

La globalización ha afectado de manera directa la forma en que actualmente se manejan las empresas y ha proporcionado un nuevo flujo de competidores al mercado local. Estas son razones por las que resulta necesaria la capacitación, para poder aumentar la productividad de las empresas, mejorar los productos y servicios, y para lograr mayor lealtad y sentimiento de permanencia por parte del personal hacia la empresa.

El proceso de capacitación nunca termina y es un esfuerzo por lograr la constante mejora. Por lo que la empresa debe incluir en su planificación la capacitación en los objetivos del desarrollo del personal.

La capacitación es la mejor forma en que las empresas pueden darle a sus empleados, las herramientas para poder hacer bien su trabajo. La capacitación, no da solamente como resultado mejoras en la calidad del trabajo y en la productividad, sino que eleva la moral de los trabajadores y les demuestra que la empresa está dedicada a ayudarles y a invertir en su futuro. Es importante reconocer que la lealtad del empleado hacia la empresa también se incrementa, y con la capacitación se logra desarrollar al personal pero al mismo tiempo la calidad de la empresa también mejora, por lo que se considera que la inversión en capacitación si es rentable (Evans & Lindsay, 2000).

Uno de los objetivos de este estudio, es determinar las necesidades de capacitación del personal de ventas de la empresa La Curacao S.A, Sucursal León. Para lograr el objetivo se aplicarán métodos para captar información, la misma que servirá para desarrollar los contenidos de la capacitación que se propondrá a la empresa.

En las siguientes páginas, el lector encontrará una serie de capítulos en los cuales se abordarán ciertas peculiaridades, cuyo contenido se ha organizado de la siguiente manera:



En el capítulo I, se aborda la reseña histórica, definiciones, importancia, tipos, características y teorías correspondientes al tema de capacitación. En este capítulo el receptor podrá instruirse y comprender desde un principio elementos puntuales referentes al tema de estudio.

Por consiguiente, en el capítulo II, se conocerá el campo de trabajo en el cual fue posible realizar el estudio en cuestión; para ello se proporcionarán los antecedentes, visión general, estructura organizativa de La Empresa LA CURACAO S.A Sucursal León.

Finalmente, el capítulo III aborda aspectos metodológicos del estudio, base fundamental para consolidar el programa de capacitación.

El presente trabajo, permitirá para quien se interese en el seguimiento, de lo aquí expuesto, información pertinente para elaborar en un futuro un programa de capacitación, ya que se analizó con datos reales, al personal que está laborando actualmente y se llegan a conclusiones de la importancia de llevar a cabo este programa, y que las autoridades involucradas vean el beneficio tanto para la Institución, como para el personal y por consecuencia a quienes se les otorga el servicio, al implementar un programa de acuerdo a las necesidades encontradas, que se mencionarán en su momento, en algunos de los temas desarrollados.



## II. ANTECEDENTES

A lo largo del siglo XX la capacitación ha sido largamente estudiada, siendo uno de los principales estudios al respecto el realizado en 1998 por la Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), quien llevó a cabo un estudio titulado “Posiciones, intereses e interpretaciones sobre la capacitación y el entrenamiento en la República Dominicana” donde se hacía especial énfasis en establecer diferencias entre los términos de “capacitación y entrenamiento”, que si bien poseen elementos en común, deben entenderse de manera diferente. En el estudio se procedió a identificar los actores sociales que tienen más influencia sobre la formación del trabajo, describe las distintas posiciones y opiniones; todo con el propósito de que sirvan como marco de referencia para el diseño de políticas que mejoren la calidad, eficiencia y relevancia de la educación técnica y entrenamiento en República Dominicana (Amárgos, 1998).

Por otro lado el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), publicó en el 2001 un informe realizado por medio del Departamento de Investigaciones “Capacitación de la fuerza laboral en América Latina, ¿Qué debe hacerse?”, en el informe se analizan las políticas de capacitación en América Latina y toma en cuenta los nuevos enfoques que moldean la evolución de estas políticas en instituciones de la región. (Márkez, 2001)

En Nicaragua, según la página oficial del Ministerio del Trabajo (Mitrab) no se reportan estudios realizados con respecto a capacitación, o la importancia de ésta para las empresas nicaragüenses (Mitrab, 2013).

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNAN León, se realizó un estudio de capacitación: “Elaboración de un programa de capacitación en administración del capital humano dirigido a los jefes de talleres de MIPYMES del sector textil-vestuario del Municipio de León, en el período comprendido de mayo-agosto 2009”.



Ningún estudio se ha enfocado en el aspecto de capacitación, por tanto esta investigación servirá como precedente para futuros temas relacionados con la misma.



### III. JUSTIFICACIÓN

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (Dessler, 2001).

La capacitación se ha vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones modernas. Las organizaciones a menudo batallan con base en sus competencias, es decir, el conjunto esencial de conocimiento y experiencias que le proporciona una ventaja sobre sus competidores. La capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica. Además, la rapidez con la que están cambiando las tecnologías requiere que el personal se mantenga perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas (Bohlander & Snell, 2008).

La falta de capacitación del personal por parte de las empresas, acarrea consigo una serie de dificultades al momento de comercializar sus productos o servicios en el mercado, eso se debe en algunos casos por el poco conocimiento acerca de la importancia de mantener al personal capacitado en el puesto de trabajo que desempeñan, en este caso en el área de ventas.

Las empresas en general deben tener en cuenta factores como: la competencia, cultura de los clientes, situación del país, condiciones económicas entre otras, que conducen a las mismas a capacitar más para poder adaptarse a esos cambios empresariales, obteniendo así un personal dispuesto y comprometido con la empresa, capaz de escuchar a los clientes y satisfacer sus necesidades. En especial cuando se trata de una empresa meramente comercial como es el caso de la empresa LA CURACAO S.A. en sus diferentes sucursales, concentrándonos con mayor énfasis en la Sucursal León.



Con la elaboración de una propuesta de capacitación para el personal de ventas de la Empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León, se brindará una herramienta aplicable que permita que el personal potencialice las habilidades para un correcto manejo de las técnicas que intervienen en este proceso entre las cuales están: el conocimiento del producto, las situaciones de ventas, las técnicas de ventas, entre otras; y así los trabajadores lo reflejen a sus clientes haciéndoles sentir importantes mediante un excelente servicio ofrecido, llevando a la misma empresa a ser cada vez más eficiente y logrando su permanencia en el mercado.



#### IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como administrador, es necesario considerar que toda operación de una empresa inicia con las ventas que se logra alcanzar, si una empresa no tiene ventas todas las demás funciones de la misma se marchitarán, es por ello que la capacitación al área de ventas es una prioridad con la que toda organización debe contar, porque al estar en contacto diario con los clientes, se tendrá que reflejar la calidad e imagen empresarial (Blake, 1997).

En la actualidad a pesar de la importancia de la capacitación para las empresas, estas descuidan su aplicación, debido al costo, al tiempo y al no tener el conocimiento de cómo medir los resultados obtenidos a través de esta estrategia.

Tomando en cuenta que la principal actividad económica de la Empresa LA CURACAO S.A. es la comercialización de productos electrodomésticos, y debido a que sus colaboradores están en contacto diario con los clientes, se considera de vital importancia, mantener capacitado a todo el personal de la empresa tanto operativo como administrativo, poniendo mayor atención al área de ventas. Para lo cual se planteó la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son las necesidades de capacitación para el personal de ventas de la Empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León?



## V. OBJETIVOS

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Proponer un programa de capacitación para el personal de ventas de la Empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León, en el período comprendido de Junio-Septiembre 2013.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Diagnosticar la situación actual de la capacitación proporcionada al personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León.
- Determinar el tipo de capacitación requerida para el personal de ventas de la Empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León.
- Elaborar un programa de capacitación para el personal de ventas de la Empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León.



## VI. MARCO REFERENCIAL

### Capítulo I: MARCO CONCEPTUAL.

El propósito de este capítulo es establecer las bases teóricas a ser tomadas en cuenta al momento de elaborar un programa de capacitación. Por ello, presentaremos los conceptos que faciliten la comprensión del tema.

#### 1.1 Definición de Programa.

Según la Real Academia Española (2001), la palabra programa proviene del latín *programma* y a su vez de un vocablo griego, el cual tiene diversos significados. Puede ser una serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto; un proyecto ordenado de actividades; el sistema y distribución de las materias de un curso o asignatura; el tema que se da para un discurso; y la previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión.

#### 1.2 Historia de la capacitación.

En la edad de piedra, conforme el hombre fue capaz de inventar sus armas, ropa, vivienda y su lenguaje, la urgencia y necesidad de capacitación se convirtió en un factor que se determinó como ingrediente esencial para la civilización (Craig, 1987).

No es relevante el hecho de que el hombre haya inventado o no estas facetas de civilización, este aspecto no tiene mayor importancia. Lo sumamente importante es que tuvo que pasar y transmitir a otros, los conocimientos y habilidades adquiridos al tropezarse y tener que enfrentar tales circunstancias.

Esto que el hombre llevó a cabo –la transmisión de conocimientos-, lo hizo por medios deliberados que tenía a su alcance, por medio de símbolos, signos y



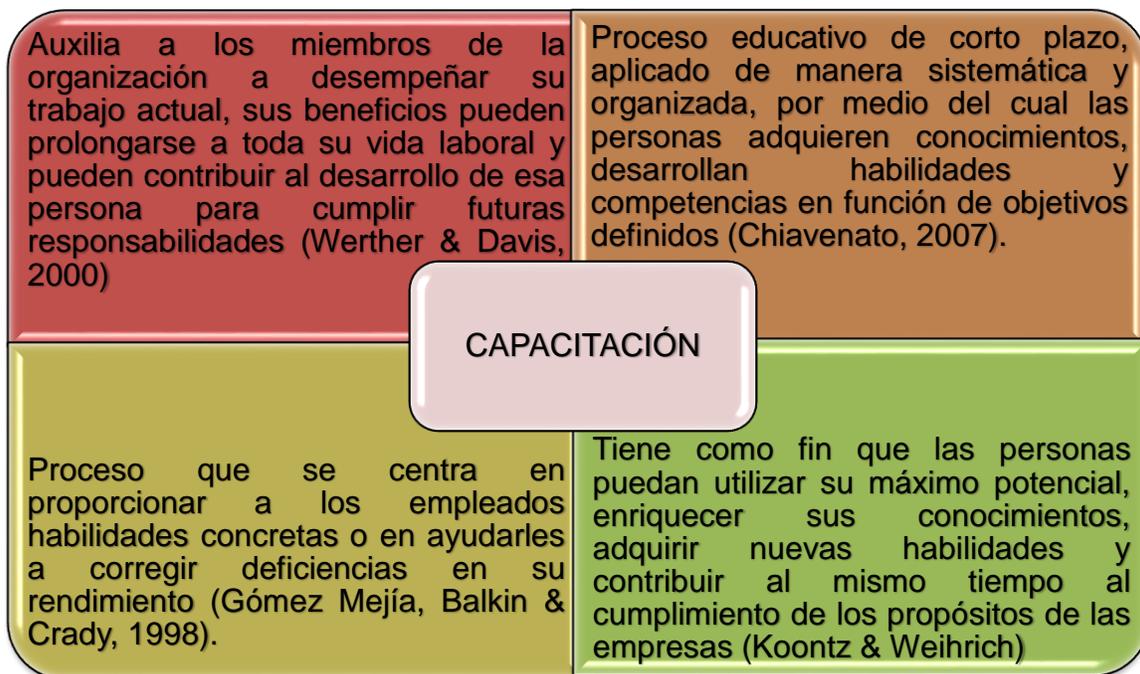
palabras. A través de esto el hombre logró administrar todo un proceso de desarrollo que hoy se conoce con el nombre de capacitación.

Cuando los mensajes eran recibidos por otro hombre de una manera total y completa, se podía decir que se había dado ya un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades ya habían sido transmitidos (Craig, 1987).

El hombre empezó a almacenar y manejar conocimientos a principios de la época de piedra, pero más específicamente con el surgimiento de la Revolución Industrial, quienes muchos teóricos sitúan en el año de 1750, año en que se considera terminada una primera etapa de aprendizaje del hombre, dando surgimiento a los principios de una nueva fase.

### 1.2.1 Definición de Capacitación.

Figura 1.1 Definiciones de capacitación por diversos autores.



Fuente: Elaboración propia.



### **1.2.2 Objetivos de la Capacitación.**

En la última década se ha advertido del gran interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal. En toda Organización, es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes (Rodríguez, 2002).

La capacitación busca lograr ciertos objetivos.

#### **a) Objetivo general de la capacitación.**

- Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

#### **b) Objetivos específicos de la capacitación.**

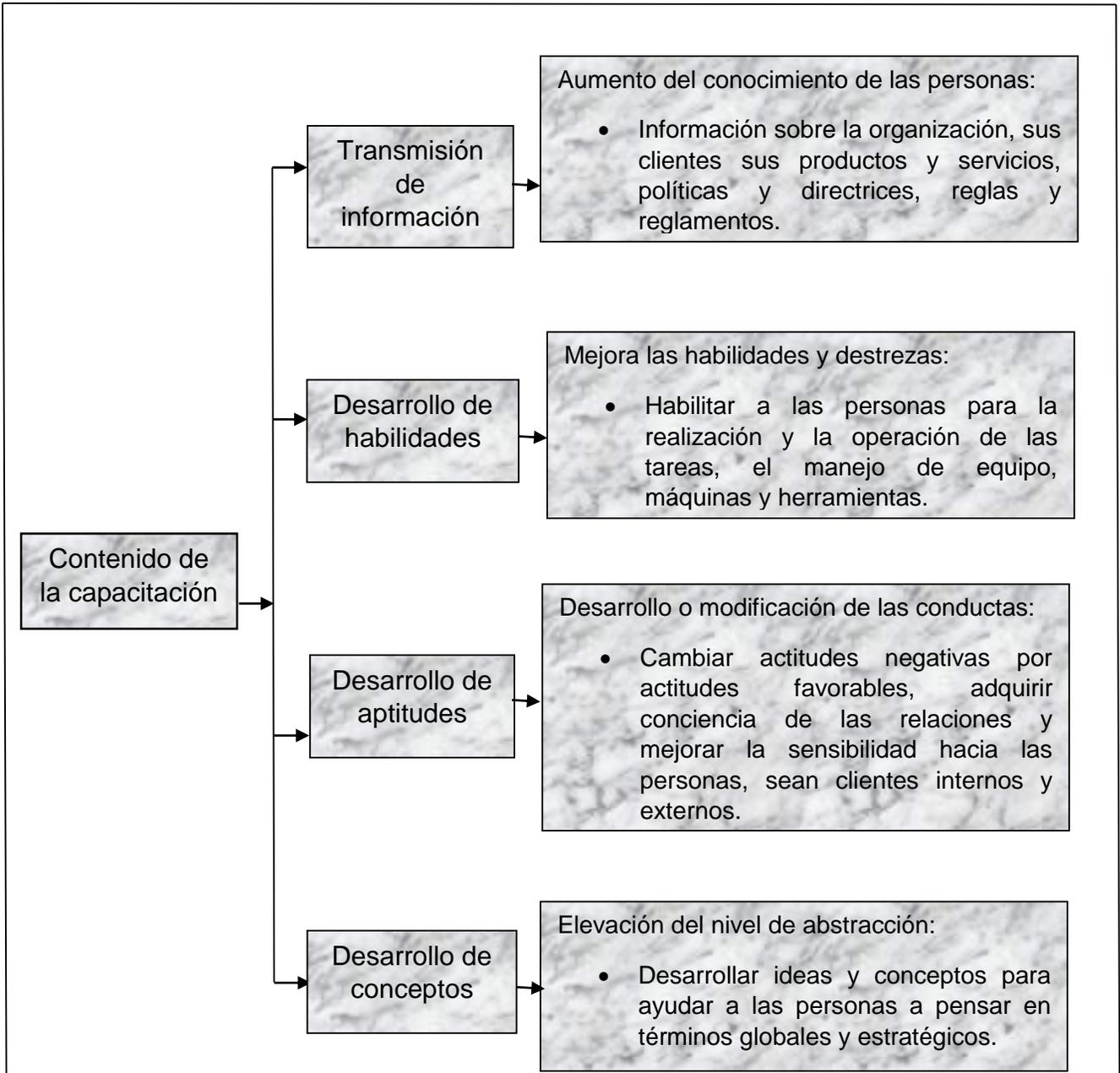
- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización.

### **1.2.3 Contenido de la capacitación.**

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta.



Figura 1.2 Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.



Fuente: (Chiavenato, 2007).

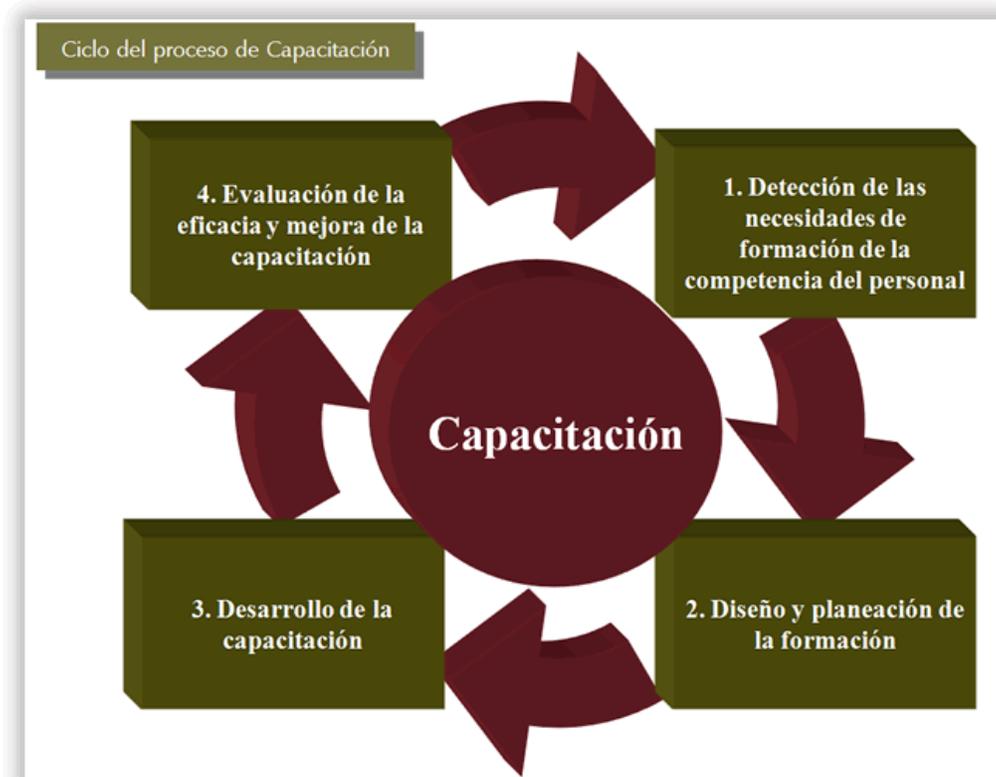


### 1.2.4 Ciclo del proceso de capacitación.

El proceso de la capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son (Hinrichs, 1976):

- a. Insumos (entradas o inputs), como educando, recursos de la organización, información, conocimientos, entre otros.
- b. Proceso u operación (throughputs), como proceso de enseñanza, aprendizaje individual y programa de capacitación.
- c. Producto (salida u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- d. Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

Figura 1.3 La capacitación como sistema.



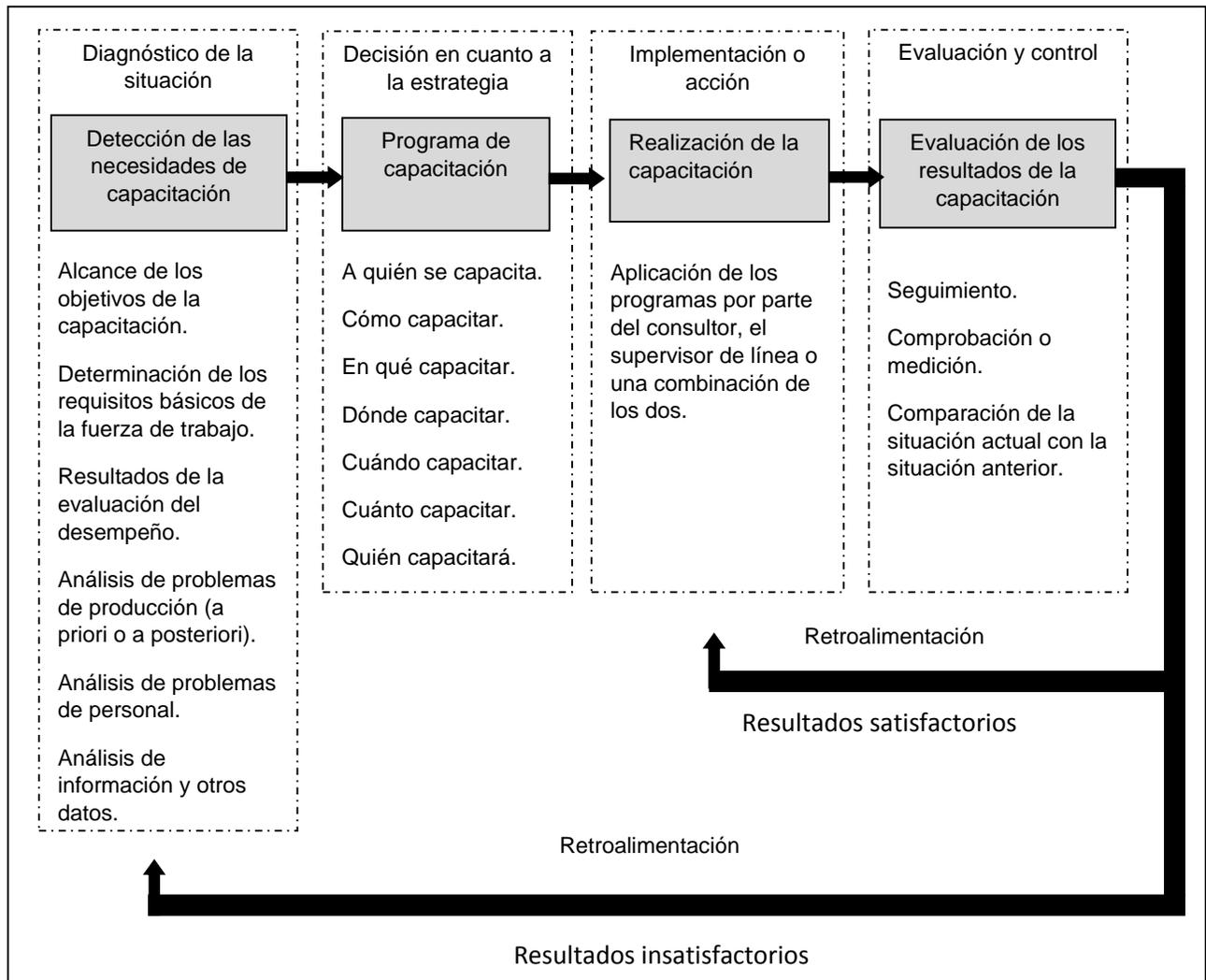
Fuente: (Trujillo).



En términos amplios la capacitación implica un proceso de cuatro etapas a saber:

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnostico).
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implementación y realización del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados.

Figura 1.4 Proceso de capacitación.



Fuente: (Chiavenato, 2007).



### 1.2.5 Detección de las necesidades de capacitación.

Se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis (Chiavenato, 2007).

Figura 1.5 Los niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los Recursos Humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Fuente: (Chiavenato, 2007).



### **1.2.5.1 Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación**

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son (Chiavenato, 2007):

- Evaluación del desempeño.
- Observación.
- Cuestionario.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Entrevista con supervisores y gerentes.
- Reuniones interdepartamentales.
- Examen de empleados.
- Reorganización del trabajo.
- Entrevista de salida.
- Análisis de puestos y especificación de puestos.
- Informes periódicos.

### **1.2.5.2 Indicadores de necesidades de capacitación**

Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarían futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori) (Chiavenato, 2007).

- I. Indicadores a priori: son hechos que si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción de número de empleados.



- Cambios de métodos y procesos de trabajo.
  - Sustituciones o movimientos de personal.
  - Faltas, licencias y vacaciones del personal.
  - Expansión de los servicios.
  - Cambios en los programas de trabajo o de producción.
  - Modernización de la maquina o el equipo.
  - Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
- II. Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:
- a. Problemas de producción como:
    - Calidad inadecuada de la producción.
    - Baja productividad.
    - Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
    - Comunicación deficiente.
    - Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
    - Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
    - Exceso de errores y desperdicios.
    - Elevado número de accidentes.
    - Poca versatilidad de los empleados.
    - Mal aprovechamiento del espacio disponible.
  - b. Problemas de personal como:
    - Relaciones deficientes entre el personal.
    - Número excesivo de quejas.
    - Poco o nulo interés por el trabajo.



- Falta de cooperación.
- Número excesivo de faltas y reemplazos.
- Dificultad para obtener buenos elementos.
- Tendencias a atribuir las fallas a otros.
- Errores al acatar las órdenes.

### 1.2.6 La capacitación como estrategia de intervención.

La ISO 10015 utiliza el conocido ciclo de Deming y define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar (Chiavenato, 2007).

Figura 1.6 Ciclo de Deming



Fuente: (Blake, 1997)

### 1.2.7 Programa de capacitación

Luego realizado el diagnóstico de la capacitación, sigue la elección de los medios para satisfacer las necesidades de capacitación indicadas, en otras palabras se procede a la programación de la capacitación (Rodríguez, 2002).



El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- a. ¿Cuál es la necesidad?
- b. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- c. ¿Ocurre en otra área o división?
- d. ¿Cuál es su causa?
- e. ¿Es parte de una necesidad mayor?
- f. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- g. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- h. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con los demás?
- i. ¿La necesidad es permanente o temporal?
- j. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
- k. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- l. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- m. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de capacitación:

- a. ¿Qué se debe enseñar?
- b. ¿Quién debe aprender?
- c. ¿Cuándo se debe enseñar?
- d. ¿Dónde se debe enseñar?
- e. ¿Cómo se debe enseñar?
- f. ¿Quién lo debe enseñar?



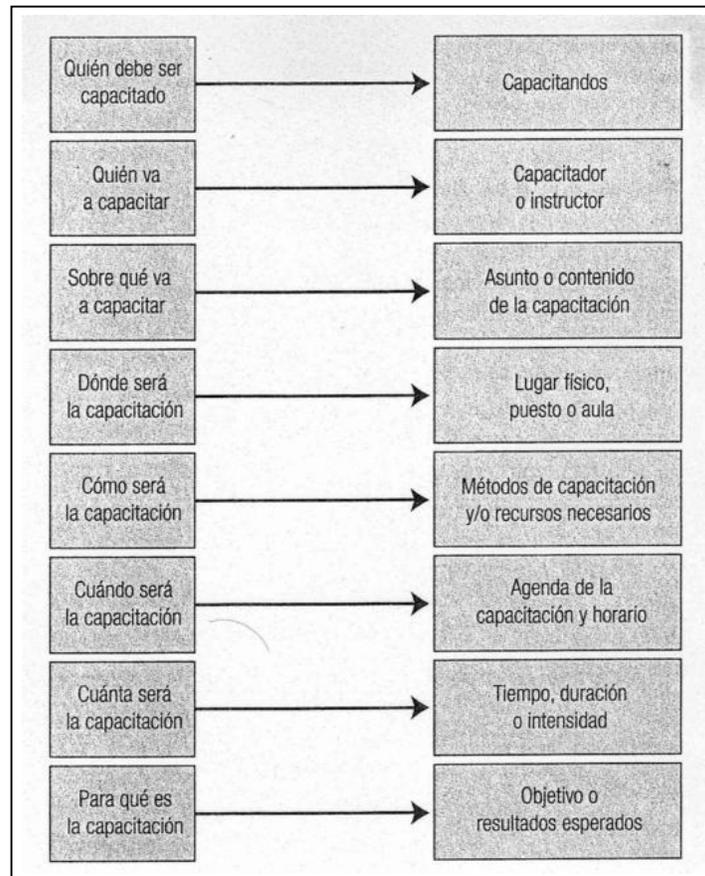
### 1.2.7.1 Planeación de la capacitación.

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los siguientes puntos:

- a. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- b. Definición clara del objetivo de la capacitación.
- c. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- d. Determinación del contenido de la capacitación.
- e. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- f. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- g. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas.
  - Número de personas.
  - Tiempo disponible.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - Características personales de conducta.
- h. Lugar donde se efectuará la capacitación: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- i. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- j. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- k. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demanden ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.



Figura 1.7 Puntos principales de un programa de capacitación.



Fuente: (Chiavenato, 2007)

### 1.2.7.2 Tecnología educativa de la capacitación.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje.



Figura 1.8 Diversas técnicas de capacitación.

Tipos	Clasificación	Finalidad	Medios
En cuanto al uso	1. Capacitación orientada al contenido.	Transmitir conocimientos o información.	Técnicas de lectura, recursos individuales, video-discusión, instrucción programada.
	2. Capacitación orientada al proceso.	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollar habilidades interpersonales.	Role-playing, simulación, capacitación de grupos, capacitación de la sensibilidad.
	3. Capacitación mixta.	Transmitir información, cambiar actitudes y conducta.	Conferencias, estudio de casos, simulaciones y juegos, rotación de puestos.
En cuanto al tiempo	1. Capacitación de inducción o integración a la empresa.	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado.	Programa sistemático de inducción.
	2. Capacitación después del ingreso al trabajo.	Capacitación constante, para mejorar el desempeño del empleado.	Capacitación en el lugar de trabajo y fuera del lugar del trabajo.
En cuanto al lugar de su aplicación	1. Capacitación en el lugar de trabajo.	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados.	Rotación de puestos, capacitación de tareas, enriquecimiento del puesto.
	2. Capacitación fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, seminarios y talleres, método de casos, paneles, foros, juegos, entre otras.

Fuente: (Chiavenato, 2007). *Elaboración propia.*

### 1.2.8 Implementación de la capacitación

La implementación de la capacitación, tal como ha sido planada, es la tercera etapa del proceso de capacitación. Esto implica realizar una serie de actividades



que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa. Una vez detectadas las necesidades de capacitación y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados.

La implementación de la capacitación depende de algunos factores (Alles, 2010):

**a) Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.**

La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

**b) La calidad del material de capacitación presentado.**

El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

**c) La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.**

La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.

**d) La calidad y preparación de los instructores.**

El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben incluir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar,



así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

#### **e) La calidad de los aprendices.**

La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

##### **1.2.8.1 Logística requerida**

Al momento de diseñar el plan de capacitación es importante considerar los recursos necesarios para la ejecución del mismo, esto tiene que ver con aspectos tales como (Argüelles, 1996):

- Sitio donde se realizarán los diferentes eventos de capacitación.
- Materiales pedagógicos requeridos.
- Elementos y apoyos audiovisuales.
- Refrigerios y alimentación.
- Alojamiento.
- Transporte de capacitadores y asistentes.
- Elaboración de manuales y material didáctico entre otros.

Todos estos componentes deben ser incluidos en las matrices de costos que se elaboran en los presupuestos del plan.

##### **1.2.8.2 Selección de un adecuado proveedor de capacitación.**

Buena parte del éxito del programa tiene que ver con una cuidadosa selección del proveedor de capacitación y no se refiere únicamente a las empresas o entidades educativas con las cuales se realizan los convenios de formación, es de vital importancia conocer personal y previamente a cada uno de los facilitadores y



capacitadores que participarán, reconocer su formación y experiencia con el fin de garantizar al máximo una ejecución exitosa del plan.

Se sugiere tener en cuenta entonces los siguientes aspectos:

- Experiencia y reconocimiento de la entidad.
- Conocimiento del tema.
- Establecer tiempos previos para entrevistarse con los facilitadores.
- Entregar información al facilitador sobre los énfasis y alcances esperados en las acciones de capacitación.

Cuando el capacitador es interno es importante realizar una reunión previa que le permita conocer el alcance de su intervención, establecer la programación de sus eventos y conocer los reconocimientos que recibirá por facilitar estos procesos de aprendizaje y capacitación.

Se recomienda a la gerencia de capacitación ser muy cuidadoso al momento de elegir los instructores internos y si es del caso ofrecer una capacitación adicional sobre metodología y pedagogía ya que en muchas ocasiones contamos con personas al interior de la organización muy competentes y con mucho conocimiento pero no necesariamente tienen las habilidades comunicativas requeridas para ejecutar un seminario taller sobre el tema de su especialidad.

Hoy día las empresas cuentan con opciones gratuitas o muy económicas para desarrollar diversos temas en el personal, es una facilidad que permite acceder a procesos formativos que apoyan los objetivos del plan de capacitación, sin embargo es recomendable seguir las sugerencias anteriores por cuanto el hecho de que sea gratis o de muy bajo costo no exime al administrador de la capacitación de salvaguardar los estándares de calidad requeridos en los eventos de capacitación.



### **1.2.8.3 Costo del plan de capacitación**

Este elemento es muy importante y requiere un especial cuidado en su diseño, es decir se parte de un presupuesto general asignado o formulado a partir de ejecuciones anteriores o bien con base 0, de todas maneras este costeo debe especificar y tener en cuenta todos los aspectos que permitan garantizar una adecuada ejecución del plan establecido inicialmente.

El costeo debe incluir básicamente dos grande capítulos, aunque de él se derivan diferentes maneras de leer y presentar este costeo, es decir teniendo en cuenta los aspectos particulares de cada evento programado o bien una síntesis de los mismos por eventos o áreas.

Estos dos capítulos tienen que ver con:

- **Capacitación Interna (cuando la hacen personas de la misma empresa).**

Expresa los diferentes elementos que componen esta capacitación, debe incluirse el número de eventos programados y los costos asociados, es de especial importancia considerar los costos del capacitador interno de acuerdo a las políticas que sobre este tema tenga la empresa. También es importante tener en cuenta todos los aspectos que se mencionan en el capítulo de la logística.

- **Capacitación Externa**

Incluye todos los elementos requeridos para el desarrollo de las actividades programadas con proveedores externos, tales como cartas de citación e invitación, costos de los programas o seminarios entre otras, deben tenerse en cuenta los factores de logística de acuerdo con la negociación acordada con la entidad prestadora del servicio.

### **1.2.9 Evaluación de los resultados de la capacitación.**

Es la etapa final del proceso de capacitación, mediante este proceso se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué estamos obteniendo de los programas



de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? (Arias Galicia & Heredia Espinoza, 2006).

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar muchas veces que la capacitación no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella, por tanto deben considerarse dos aspectos importantes:

- a. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

#### **1.2.9.1 Los niveles de evaluación de un proceso de capacitación**

Es necesario suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto de trabajo (Kirkpatrick, 1994).

##### **a) Reacción.**

Los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación, es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación; es decir, deben evaluarse solo los sentimientos ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), entre otras. Las personas capacitadas responden de alguna de estas



maneras para evaluar la capacitación, así las partes que no les gustaron puedan mejorarse. Como es lógico, este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable, como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz o no, sino que su utilidad sea limitada.

### **b) Aprendizaje.**

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

La evaluación de este nivel, determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores puedan afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del programa, las actividades de aprendizaje, la estructura del programa, los materiales y las herramientas empleadas.

Probar los conocimientos y las habilidades antes de un programa de capacitación, proporciona un parámetro básico sobre los participantes que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas tales como: observación, test, prueba de desempeño, simulaciones, entre otras.

### **c) Comportamiento.**

Intenta medir si los participantes de un programa pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar).
- Reconocer las propias debilidades o fallas.
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- Tener la ayuda de una persona que comparta interés y retos.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.



Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: ¿Cuándo? ¿Con cuánta frecuencia? ¿Cómo evaluar?; esto se hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores, porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante llevar la evaluación en el momento apropiado.

#### **d) Resultados.**

En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en el programa de capacitación se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del programa que deberían realizar antes y después de recibir la capacitación. Como el nivel anterior, debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los participantes. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción capacitadora. Este impacto es de tipo financiero fundamentalmente, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de cierta organización.

Resulta muy complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de una institución, aunque algunos elementos a considerar basados en los resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de la productividad, menos quejas de los empleados, disminución del ausentismo, reducción de costos y desperdicios, rentabilidad, entre otras.

Un factor de gran importancia, es que la empresa no debe considerar al proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene mediante un proceso continuo, siempre buscando conocimiento y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.



## Capítulo II: MARCO CONTEXTUAL.

### 2.1 Historia de la empresa.

La Curacao fue fundada bajo el nombre de Sociedad de Comercio e Industrias de Curacao, la cual se dedicaba a la explotación de puertos en la isla del mismo nombre. Fue rebautizada en 1911 como Curacao Trading Company CETECO, dedicada a la venta de productos el hogar y algunos insumos agrícolas.

En 1945, La Curacao cambia su estrategia de venta y pasó del rubro de insumos agrícolas al de electrodomésticos al detalle. Por tal motivo, se abrieron las primeras tiendas bajo el nombre comercial de Curacao Trading Company, lo que permitió un rápido crecimiento en Centroamérica. A 38 años de haberse instalado en Nicaragua, la cadena de tiendas La Curacao, continúa en el liderazgo del comercio nacional, no se puede dejar de recordar su nacimiento y a pesar que ha enfrentado fenómenos naturales, crisis económicas y guerra, sus principales ejecutivos han hecho y siguen haciendo múltiples esfuerzos para que la empresa siga destacándose como la del primer lugar.

En el año 2000 con la consolidación se fortaleció su operación en países como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y luego en República Dominicana. En el 2004 se abrieron dos sucursales en una de las principales ciudades con presencia latina en los Estados Unidos: Houston; ocupando el nombre de Unión Comercial de Centroamérica, UNICOMER.

Los centroamericanos identifican a la empresa por su logo y sus colores, además de su personaje “Facilito”, quien nació gracias a un vendedor que mantuvo siempre como promesa básica para sus clientes “facilito se lo vendo, facilito se lo lleva, facilito lo compra”.

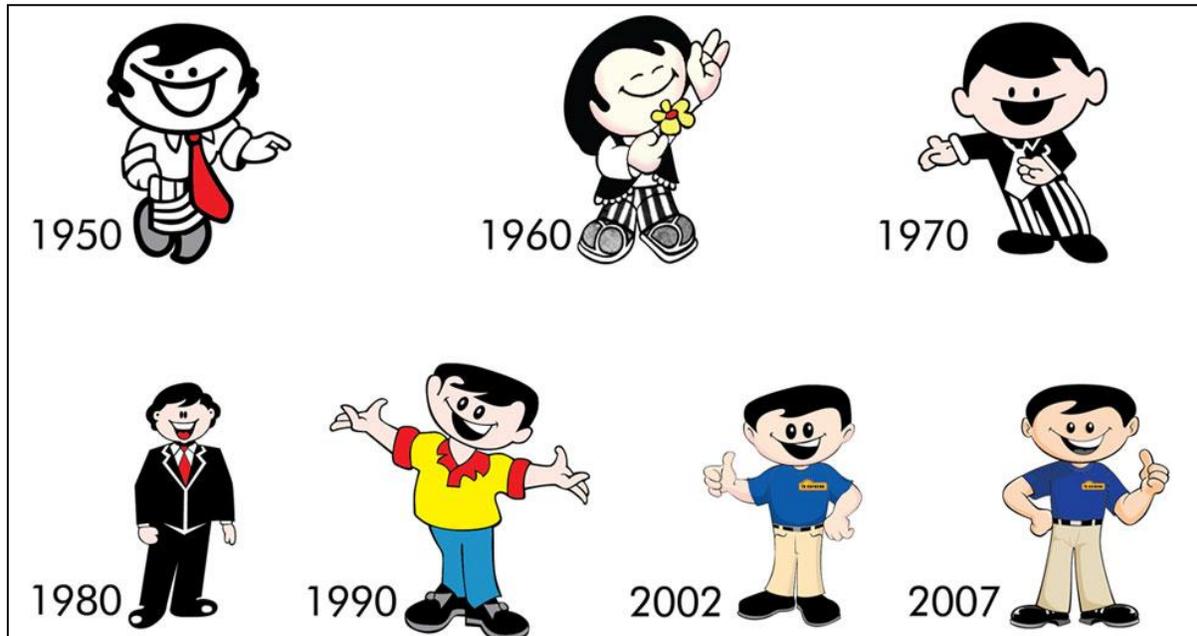
La Curacao expande sus servicios en octubre de 2005 innovando con ópticas: La Curacao en Guatemala. En febrero de 2006 esta misma se apertura en El Salvador, seguida por Nicaragua en octubre del mismo año. Se cuenta con 160 sucursales de la cadena.



La Curacao se colocó entonces en los primeros lugares en la preferencia comercial. Todo esto gracias a que ofrece a sus clientes beneficios extras, que le brindan seguridad y facilidad en su compra, entre los que se destacan: crédito instantáneo, entrega gratis, garantía adicional y servicio de mantenimiento para los productos adquiridos en los almacenes de la compañía.

UNICOMER es un conglomerado de empresas salvadoreño e inglés de los rubros muebles y electrodomésticos, con presencia en América Central, el Caribe y Estados Unidos, cuyo presidente actual del grupo es Mario Simán. Cuenta con 7.500 empleados y está presente en 17 países con 377 tiendas en las que vende bajo las marcas La Curacao, Almacenes Tropigas, Prisma Hogar, Radio Shack, Unicomer Estados Unidos, Ópticas La Curacao y Loco Luis, entre otras.

Figura 2.1 Evolución del logotipo de La Curacao.



Fuente: (Curacao, 2009)



## **2.2 Responsabilidad Social Empresarial de La Curacao**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), más que un programa es parte de la ética de las empresas comprometidas con la sociedad, quienes buscan un rol dinámico en el desarrollo de su entorno. La Curacao forma parte de esas empresas comprometidas con el bienestar de los países donde operan.

Gracias al lugar que ocupa dentro de la predilección de la clientela, La Curacao desarrolla proyectos sociales que se enfocan principalmente en dos grandes rubros: la educación y el deporte, y en otros que el mercado de cada país demanda.

La Curacao realiza estos programas desde hace varios años, y su éxito y aceptación van en aumento en toda Centroamérica y República Dominicana, ya que sus beneficios llegan a buena parte de la población, la cual ve con agrado la continuidad del apoyo brindado por la empresa.

Preocupado por la educación de los niños centroamericanos, La Curacao donó a lo largo de 2007, 2008 y 2009, 10,000 pupitres para las escuelas rurales más pobres de la región centroamericana. La donación de pupitres tiene por objetivo promover la importancia de la educación entre niños y jóvenes. El mensaje central de la campaña se basa en el lema "Apoyamos la educación para motivar a los padres a enviar a sus hijos a la escuela".

Otro de los grandes proyectos en el área de educación que La Curacao, con respaldo del Ministerio de Educación de El Salvador, ha desarrollado es la premiación y estimulación con computadoras totalmente equipadas para los estudiantes que obtienen las mejores calificaciones en la Prueba de Aprendizaje y Actitudes para Estudiantes de Educación Media (PAES).

En la Comunidad Hondureña, otro de los programas que han sido muy aceptados es la entrega de suministros a las escuelas de las zonas rurales en calidad de donativo. Entre estos destacan: bolsos, mochilas, así como contenedores de alimentos y útiles escolares.



La Curacao de Centroamérica, bajo el firme compromiso de contribuir a la salud física y mental de niños y niñas de educación básica de centros educativos públicos por medio del deporte, ha entregado más de 14 mil pelotas de fútbol a escuelas a través del Ministerio de Educación de cada país.

El donativo forma parte del programa “Escuelas efectivas y solidarias”, y busca promover los ambientes escolares de convivencia segura, así como favorecer el aprendizaje de los estudiantes, especialmente en las zonas identificadas con mayor rezago académico y riesgo social.

En el rubro de grandes proyectos La Curacao de El Salvador, siguiendo fiel a sus pilares fundamentales de Deporte y Educación, se encuentra apoyando a la Fundación Educando a Un Salvadoreño, FESA. La MISIÓN de FESA es educar en las áreas: humana, moral, académica y deportiva con el fin de mejorar la calidad de vida de la juventud salvadoreña.

Mientras tanto, La Curacao de Honduras se convirtió en el patrocinador oficial del equipo nacional de gimnasia de ese país, al donarles insumos deportivos tales como trajes de calor y competencia.

Durante los períodos vacacionales de verano, La Curacao de El Salvador apoya a la institución humanitaria Cruz Roja Salvadoreña con la donación de kits para todos los socorristas que prestan su servicio voluntario a lo largo y ancho de todo el país.

Asimismo, La Curacao apoya incondicionalmente a la Teletón salvadoreña, mediante el suministro de camisetitas a los jóvenes, hombres y mujeres que dan su ayuda voluntaria para la recaudación de fondos, con el Programa Boteo, de noviembre a enero de cada año.

Mientras tanto, el cuerpo de bomberos de Guatemala recibió ayuda de La Curacao de ese país en el 2005, mediante la donación de una ambulancia, un camión de agua y 25 botiquines de emergencia los cuales se distribuyeron entre las distintas necesidades del cuerpo de bomberos.



Por otro lado, La Curacao de Nicaragua se ha distinguido por apoyar la campaña “Niño sano” la cual consiste en brindar consulta gratuita, así como la realización de diferentes exámenes patológicos a menores de edad. Este programa también se enfoca en dar seguimiento a los niños de escasos recursos económicos, quienes por su misma condición de pobreza nacen bajos de peso, por lo que los miembros del programa les dan continuidad hasta su total recuperación. El programa también incluye el brindar suministros farmacéuticos según recetas médicas.

Entre otros servicios, La Curacao en Nicaragua brinda charlas educativas sobre el contenido nutricional de la alimentación, hábitos higiénicos y los tipos de alimentos que pueden ayudar a una buena nutrición. La Cruz Roja de Nicaragua también se ha visto beneficiada con el apoyo incondicional de sus tiendas La Curacao, que anualmente celebra un Bingo con el fin de recaudar fondos para esta institución humanitaria.

Siempre preocupada por el bienestar de Nicaragua, La Curacao dijo presente con suministros alimenticios a las zonas más afectadas por el Huracán Félix en el 2007. Miles de nicaragüenses se vieron beneficiados con la ayuda.

### **2.3 Descripción de la empresa.**

La empresa Curacao, se encuentra ubicada costado este del Banco de América Central (BAC), León. Es una micro empresa perteneciente al sector comercio y dedicada a la venta de electrodomésticos para el hogar, productos de línea blanca así como productos tecnológicos.

La sucursal cuenta con 14 empleados, 3 del área administrativa (gerente administrativo, cajero y asistente administrativo), 10 del área de ventas (vendedores) y 1 empleado del área de bodega. La empresa ofrece dos tipos de planes de venta: al contado y al crédito, su política de crédito es muy flexible ya que sus formas de pago se adaptan a las posibilidades de cada cliente.



La Curacao constantemente brinda capacitaciones para sus empleados con el objeto de que estén mejor preparados al momento de estar en contacto con los clientes.

Actualmente se está trabajando en nuevos proyectos para mejorar la atención al cliente con nueva tecnología, ya que como empresa líder debe conservar ese mérito, ofreciendo un buen servicio, buenas marcas y buenas garantías. Sin embargo aunque la preferencia es la atención al cliente, la empresa está creciendo, con el objetivo de tener mayor cobertura que le faciliten al usuario realizar sus compras.

#### **2.4 Misión.**

Ser líder centroamericano en la comercialización de electrodomésticos, sirviendo las necesidades de los hogares de la región, con productos y servicios innovadores con la dedicación y esmero que nuestros clientes merecen, fomentando un ambiente profesional para los colaboradores, logrando la rentabilidad y el crecimiento sostenible necesario para cumplir las expectativas de los accionistas.

#### **2.5 Visión.**

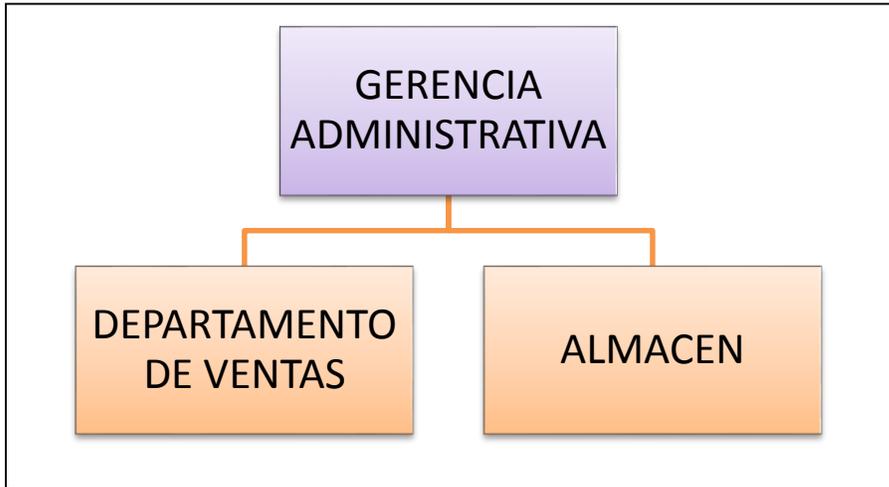
Ser una empresa que a través del liderazgo y de un proceso de mejora continua, crezca en su mercado contribuyendo al desarrollo de la región y a la calidad de vida de las familias centroamericanas.

#### **2.6 Estructura organizacional de la Empresa La Curacao S.A, Sucursal León.**

La Empresa posee un organigrama funcional con comunicación de tipo vertical, en el cual el nivel jerárquico le corresponde a la gerencia administrativa a cuya dependencia se encuentra el segundo nivel a los que pertenecen el Departamento de Ventas y Almacén.



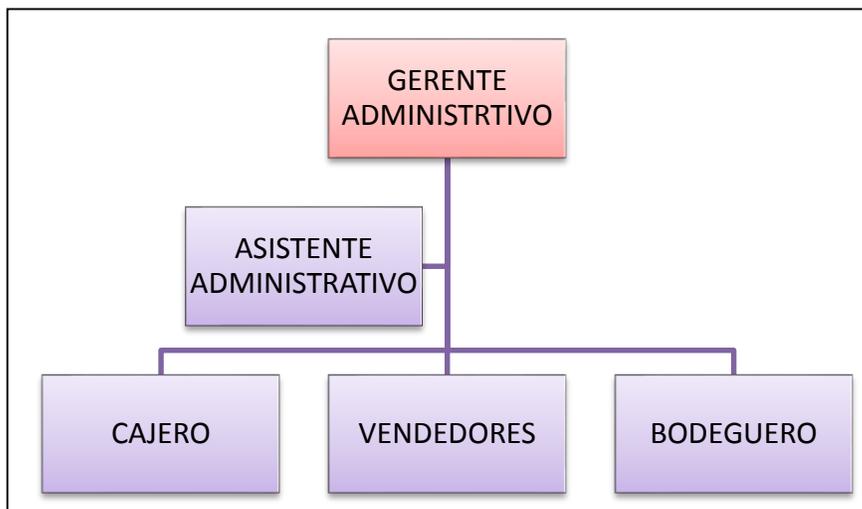
Figura 2.2 Organigrama Empresa Curacao Sucursal León.



Fuente: Gerencia La Curacao Sucursal León. Elaboración propia.

Respecto a la descripción de cargos, el máximo nivel jerárquico le corresponde al Gerente Administrativo, que es el encargado de velar por el buen funcionamiento de la sucursal. A su vez delega autoridad al Asistente Administrativo que es el responsable de dirigir las actividades de la empresa en ausencia del Gerente, además se encarga de supervisar a todos los empleados. Por lo tanto existe una comunicación de arriba (Gerente) hacia abajo (Asistente, Vendedores, Cajero y Bodeguero), los cuales deben reportarse a su jefe inmediato.

Figura 2.3 Estructura de cargos.



Fuente: Gerencia La Curacao Sucursal León. Elaboración propia.



## **2.7 Descripción del área de ventas.**

El área de ventas está conformada por 10 vendedores, de los cuales cada uno está encargado de atender una determinada línea de productos, así mismo estar pendientes del mantenimiento, cuidado y aseo de dichos productos y del espacio de trabajo.

Las principales tareas que desarrollan son:

- Atender a los clientes.
- Facturar y entregar productos.
- Vender garantías de los productos.
- Entregar documentos posteriores a la cancelación del producto.
- Hacer reportes diarios sobre las ventas de contado y de crédito.
- Ayudar a descargar mercadería, arreglar y abastecer los estantes de productos.



## 2.8 Productos que La Curacao S.A, Sucursal León ofrece.

<b>AUDIO Y VIDEO</b>	<b>ELECTRONICA</b>	<b>REFRIGERACION</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Minicomponentes</li><li>• Grabadoras</li><li>• Parlantes</li><li>• Televisores</li><li>• Teatros en casa</li><li>• DVD</li><li>• Estéreos</li><li>• IPod</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cámaras fotográficas</li><li>• Nintendos</li><li>• Tablets</li><li>• Celulares</li><li>• Impresoras</li><li>• PC portátiles</li><li>• PC de escritorios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refrigeradoras</li><li>• Congeladores</li><li>• Dispensadores de agua</li></ul>
<b>HOGAR</b>	<b>CUIDADO PERSONAL</b>	<b>VENTILACION</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Batidoras</li><li>• Sandwicheras</li><li>• Licuadoras</li><li>• Hornos tostadores</li><li>• Planchas</li><li>• Arroceras</li><li>• Cafeteras</li><li>• Extractores de jugos</li><li>• Máquinas de coser</li><li>• Lavadoras y secadoras</li><li>• Cocinas</li><li>• microondas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planchas y tenazas</li><li>• Recortadoras de cabello</li><li>• Rasuradoras y depiladoras</li><li>• Secadoras de cabello</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aires acondicionados</li><li>• Abanicos de pared</li><li>• Abanicos de pedestal</li></ul>
<b>EQUIPOS DE EJERCICIOS</b>	<b>MOTOS Y BICICLETAS</b>	<b>MUEBLES Y DECORACION</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elípticos</li><li>• Bicicletas</li><li>• Caminadoras</li><li>• Bancas para abdominales</li><li>• Mini gimnasios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motos mensajeras</li><li>• Motos deportivas</li><li>• Bicicletas</li><li>• Motos ninjas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salas</li><li>• Sillas y mesas</li><li>• Comedores</li><li>• Dormitorios</li><li>• Camas</li><li>• Roperos</li><li>• Escritorios para PC</li><li>• Centros de entretenimiento</li><li>• Alfombras y cojines</li></ul>



## VII. DISEÑO METODOLÓGICO

### Capítulo III: Aspectos Metodológicos

Todo investigador de las organizaciones busca conocer aspectos relacionados con la misma, tal es el caso de las capacitaciones. Los investigadores intentan explicar o comprender el comportamiento de éste, para ello es necesario recurrir a la metodología de la investigación que permita comprender la situación actual de un determinado fenómeno, en tal caso, es importante determinar el enfoque de nuestra investigación con la ayuda de parámetros o lineamientos de la investigación científica, permitiendo definir los pasos a seguir, técnicas y métodos que se emplearán y la manera en como emplearlas para analizar los datos de estudios.

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que se pretende describir la necesidad que existe de elaborar un programa de capacitación enfocado al personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A, Sucursal León. El enfoque del estudio es de tipo cuantitativo, debido a que se utilizaron técnicas cuantitativas (aplicación de encuesta) para la recopilación de información y elaboración del programa de capacitación.

La empresa LA CURACAO S.A, Sucursal León, no ha realizado estudios precedentes de Capacitación, así que la investigación se considera exploratoria, puesto que examinamos un tema no estudiado aun.

Según el diseño es no experimental, porque no se manipulan variables que incidan en el objeto de estudio; y de corte transversal debido a que la investigación se realiza durante los meses de junio a septiembre del año 2013.

#### **3.2 Área de estudio**

Empresa de Electrodomésticos LA CURACAO S.A., Sucursal León.



### **3.3 Universo**

Personal del departamento de Ventas de la empresa LA CURACAO S.A, Sucursal León.

### **3.4 Muestra**

En la mayoría de las situaciones se realiza el estudio de una muestra. Solo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los sujetos o casos del universo o población (Sampieri, Collado, & Lucio, 2008). Se recurre al muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población (Levin & Rubin, 2004). En este estudio no se utilizó ningún tipo de muestreo, debido a que la población es pequeña y se trabajó con el universo en su totalidad, que equivale a 10 trabajadores, logrando resultados confiables que contribuyan a la solución del problema de investigación, recolectando información que produce hallazgos que son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación a lo que ellos piensan o sienten.

### **3.5 Técnicas de recolección de datos**

- **Fuentes Primarias:**

El instrumento que se utilizó en el presente estudio, fue una encuesta que se aplicó directamente al personal de ventas de la Empresa LA CURACAO S.A, Sucursal León, donde se registró toda la información que se obtuvo para fines de la elaboración del programa de capacitación que se propuso.

- **Fuentes Secundarias:**

A través de documentos otorgados por la Empresa LA CURACAO S.A, Sucursal León, libros, investigaciones en internet, que nos sirvieron para documentarnos, a fin de recolectar la información necesaria para cumplir los objetivos planteados.



### 3.6 Operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador
Sexo	La palabra “sexo” desciende del latín cortar, dividir. Originalmente se refiere a la división del género humano en dos grupos: hombre o mujer (Española, 2001).	Respuesta marcada por el trabajador según el sexo que posee.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Masculino</li><li>• Femenino</li></ul>
Nivel académico	Grado de formación educativa o profesional que una persona obtiene mediante realizar estudios y pruebas pertinentes (Navarro, 2003).	Categoría marcada por el trabajador según el nivel académico que posee.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Primaria</li><li>• Secundaria</li><li>• Técnico medio</li><li>• Universitario</li></ul>



Tiempo de trabajar para la empresa	Número de años que tiene laborando para la empresa (Española, 2001).	Condición de respuesta marcada por el trabajador según el tiempo que posee laborando.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 a 12 meses</li><li>• De 1 a 2 años</li><li>• De 2 a 5 años</li><li>• De 5 años a más</li></ul>
Capacitación inductiva	Capacitación recibida al momento de ingresar a una empresa, abarca aspectos generales de la organización (Chiavenato, 2007).	Respuesta marcada por el trabajador en dependencia de haber recibido capacitación al momento de ingresar a laborar en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si</li><li>• No</li></ul>
Temas de capacitación	Puede ser considerado como el asunto de una obra o de un discurso. También hace referencia a las diversas unidades que	Categoría de respuesta marcada por el trabajador según los temas de capacitación que ha recibido dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento del producto.</li><li>• Conocimiento de rutas.</li><li>• Servicio al cliente.</li><li>• Línea de productos.</li></ul>



	componen un programa educativo (Blake, 1997)		<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente.</li><li>• Fidelización a clientes.</li><li>• Merchandising.</li><li>• Otros.</li></ul>
Técnicas de capacitación	Métodos diseñados para la transmisión de conocimientos o información, para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de otros (Chiavenato, 2007).	Categoría de respuesta marcada por el trabajador de acuerdo a las técnicas que han sido utilizadas por la empresa durante las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seminarios.</li><li>• Conferencias.</li><li>• Instrucción por computadora.</li><li>• Medios audiovisuales (DVD).</li><li>• Simulaciones.</li><li>• Otros.</li></ul>
Capacitaciones recientes	Hace referencia a los cursos formativos impartidos recientemente por una organización hacia sus empleados (Española, 2001).	Respuesta marcada por el trabajador con respecto a las capacitaciones recientes de las que sido parte.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si</li><li>• No</li></ul>



Número de capacitaciones recibidas	Hace referencia a la cantidad de cursos impartidos por una organización para sus empleados (Española, 2001).	Condición de respuesta marcada por el trabajador según el número de capacitaciones recibidas en el transcurso del año.	<ul style="list-style-type: none"><li>• De 1 a 2</li><li>• De 3 a 4</li><li>• De 5 a 6</li><li>• De 6 a más</li><li>• Ninguna</li></ul>
Necesidad de capacitación	Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador, relacionados con supuesto actual o futuro (Argüelles, 1996).	Condición de respuesta marcada por el trabajador, considerando la existencia de necesidad de capacitar en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si</li><li>• No</li></ul>
Periodicidad de las capacitaciones	Se refiere a los cursos impartidos por una organización cada cierto espacio de tiempo (Márquez, 2001).	Categoría de respuesta marcada por el trabajador según el período tiempo que prefiere se den las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• De 1 a 2 meses</li><li>• De 3 a 4 meses</li><li>• De 5 a 6 meses</li><li>• De 6 meses a mas</li></ul>
Capacitador o	Persona que orienta y ayuda a	Respuesta marcada por el	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitador interno (de la</li></ul>



facilitador	un grupo a entender los objetivos comunes de una organización y contribuye a crear un plan para alcanzarlos (Mitchell, 1995).	trabajador en base a la opinión de quién desea que los capacite.	misma empresa). <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitador externo (facilitador independiente).</li></ul>
Temas de capacitación	Puede ser considerado como el asunto de una obra o de un discurso. También hace referencia a las diversas unidades que componen un programa educativo (Española, 2001).	Condición de respuesta marcada por el trabajador de acuerdo a los temas de capacitación que le gustaría recibir.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de estrés.</li><li>• Fidelización a clientes.</li><li>• Merchandising.</li><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Relaciones interpersonales.</li><li>• Comunicación organizacional.</li><li>• Otros.</li></ul>
Lugar de la capacitación	Espacio físico que se utiliza para llevar a cabo actividades programadas (Española, 2001).	Respuesta marcada por el trabajador según el lugar que le gustaría recibir la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dentro de la empresa.</li><li>• Fuera de la empresa.</li></ul>
	Métodos diseñados para la	Condición de respuesta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Video-discusión.</li></ul>



Técnicas de capacitación	transmisión de conocimientos o información, para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de otros (Chiavenato, 2007).	marcada por el trabajador de acuerdo a las técnicas de capacitación que le gustaría fueran implementadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simulaciones.</li><li>• Grupos de trabajo.</li><li>• Conferencias.</li><li>• Estudios de casos.</li><li>• Dramatización (representación de roles).</li><li>• Instrucción por computadoras.</li><li>• Seminarios.</li></ul>
Duración de la capacitación	Hace referencias al tiempo en minutos u horas empleados en el desarrollo de actividades formativas (Española, 2001).	Categoría de respuesta marcada por el trabajador según la preferencia de durabilidad de las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• De 30 a 45 minutos.</li><li>• De 46 minutos a 1 ½ horas.</li><li>• De 1 ½ a 3 horas.</li><li>• De 3 horas a más.</li></ul>
Resultados satisfactorios	Puede ser considerado como el cumplimiento de méritos o exigencias establecidos para algo (Española, 2001).	Condición marcada por el trabajador de acuerdo a si las capacitaciones generan o no resultados satisfactorios.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si</li><li>• No</li></ul>



Herramientas de evaluación	Es un instrumento de medición que se usa para caracterizar y evaluar temas de interés (Española, 2001).	Respuesta marcada por el trabajador en base a herramientas aplicadas por la empresa para evaluar las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas</li><li>• Cuestionarios</li><li>• Observación</li><li>• Test</li><li>• Prueba de desempeño</li><li>• Examen de conocimiento</li><li>• Entrevista.</li></ul>
----------------------------	---	--	---

### 3.7 Plan de tabulación y análisis

Para el procesamiento de la información obtenida, se utilizó el programa SPSS v17.0 (para introducir los datos que arrojó la encuesta aplicada) y programas Microsoft office 2013 como Word (para escribir y editar la información recopilada de nuestra tesis) y Power Point (para hacer las diapositivas de la presentación de la tesis y poder exponerla al jurado). Los resultados se interpretaron y están presentados en gráficos de barras, columnas y circulares.

### 3.8 Control de sesgos

Tabla 3.1 Posibles sesgos y soluciones

Posibles sesgos	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Absentismo y retrasos laborales.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Previo aviso de la aplicación de la encuesta.</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tiempo limitado del personal de ventas.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La duración media de cada encuesta ha sido de 10 minutos.</li><li>• Disponemos de tiempo adicional en caso de ser necesario.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Incomprensión de las preguntas.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindamos la oportunidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ambivalencia y divagación en las respuestas.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En su mayoría las interrogantes poseen un estilo politómico que permite obtener varias respuestas.</li><li>• Acompañamiento al encuestado en la ejecución de la encuesta.</li></ul>

*Fuente: Propia de los autores de estudio.*

### 3.9 Conclusiones del capítulo

La metodología de la investigación nos ha proporcionado los métodos y técnicas para el estudio de la capacitación y determinar de este modo los aspectos esenciales para el desarrollo de la propuesta de capacitación contenida en el problema planteado que a la vez nos llevó a obtener resultados válidos, respondiendo a los objetivos inicialmente planteados.



El desarrollo teórico del estudio ha planteado la importancia de establecer un proceso metodológico, el cual nos permita llevar de manera precisa dicha investigación, siendo desde un principio coherente con lo que se desea, ajustada a los parámetros de trabajo que se siguen y válidos para los resultados que se desean alcanzar. De esta forma la metodología empleada ha sido esencial a la hora de definir la forma de trabajo y el camino que se tomó dentro de la investigación, sintetizando los aspectos metodológicos que corroboran el estudio y la propuesta de capacitación para el personal de ventas de la empresa CURACAO S.A, Sucursal León.



## VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se describen los resultados generados tras el estudio y análisis detallados de las diez encuestas aplicadas al personal de ventas de la Empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León.

Este apartado inicia con un análisis descriptivo de la muestra, tales como el sexo, nivel académico y tiempo de trabajar en la empresa, continuando con el análisis de los gráficos, el cual constituye la parte de mayor relevancia de este trabajo, puesto que en ellos se descubren como los encuestados perciben y valoran las capacitaciones y todo lo relacionado a dichas capacitaciones dentro de la empresa en la cual se desenvuelven cotidianamente, respondiendo a la pregunta general de investigación: Cuáles son las necesidades de capacitación para el personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León.

### 1. Descripción de la población:

Este epígrafe muestra el análisis descriptivo de las variables recogidas en el apartado de características demográficas de las diez encuestas en profundidad. En concreto, se muestran las distribuciones por sexo, nivel académico y el tiempo de trabajar en la empresa del personal de ventas, que constituyen la población investigada en este trabajo.

**Tabla 3.2** Caracterización del personal de ventas

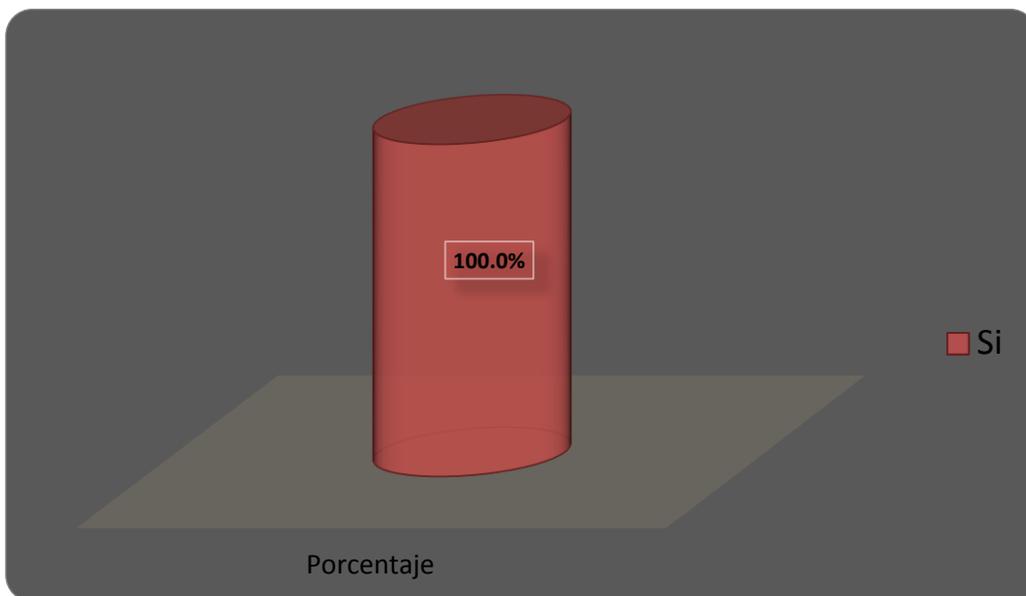
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>	<i>Masculino</i>	5	50.0
	<i>Femenino</i>	5	50.0
<b>Nivel académico</b>	<i>Primaria</i>	0	0.0
	<i>Secundaria</i>	0	0.0
	<i>Técnico medio</i>	2	20.0
	<i>Universitario</i>	8	80.0
<b>Tiempo de trabajar en la empresa</b>	<i>De 1 a 12 meses</i>	2	20.0
	<i>De 1 a 2 años</i>	1	10.0
	<i>De 2 a 5 años</i>	2	20.0
	<i>De 5 años a más</i>	5	50.0



## 2. Criterio del personal de ventas.

A continuación se analizan de forma particular las opiniones que sostiene el personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León, acerca de las capacitaciones que actualmente se imparten y las que les gustaría que la empresa les proporcionara.

### 2.1. Capacitación inductiva



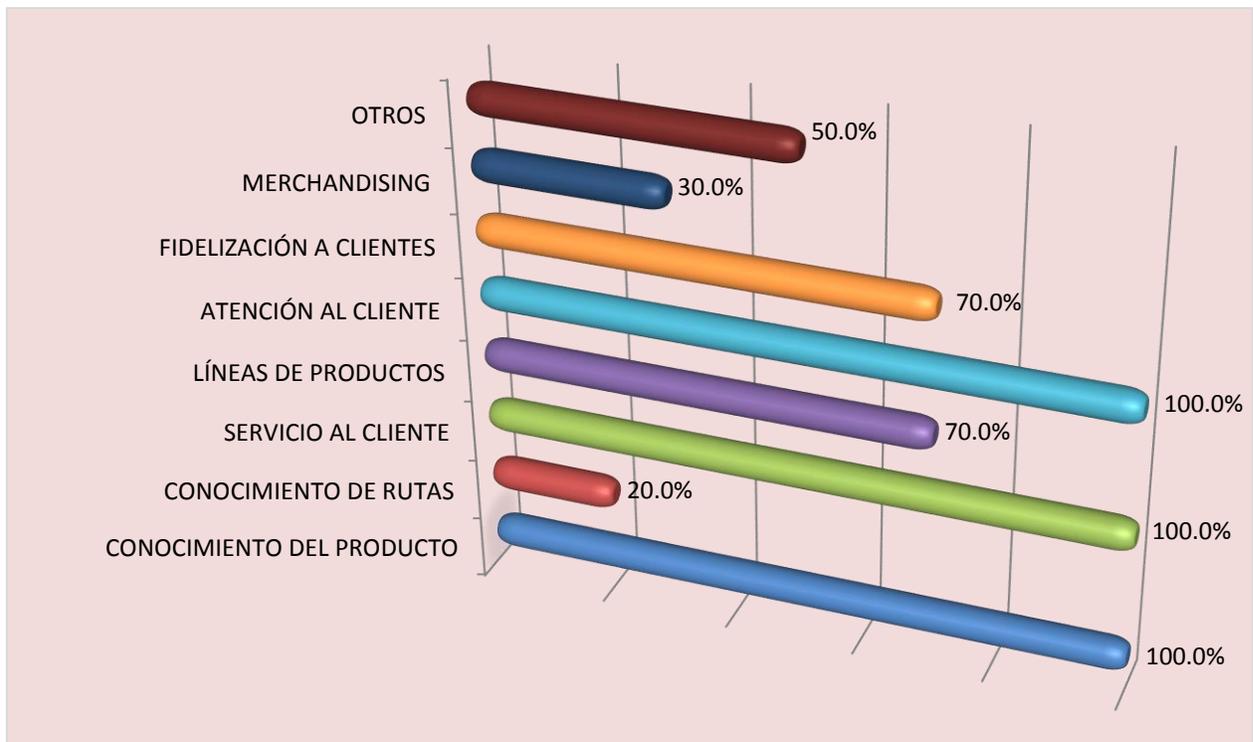
Fuente: Propia de los autores

La capacitación inductiva representa uno de los aspectos más significativos para un trabajador al ingresar a una empresa, puesto que adquiere los conocimientos generales tanto de la organización como del proceso de las ventas, en éste caso. Por tanto, en concordancia con ésta teoría, podemos observar que el total de la muestra (100%) ha sido parte de éste tipo de capacitación desde el momento que ingresó a su puesto de trabajo, por lo que se puede comprobar que LA CURACAO S.A. Sucursal León, cumple con éste importante requisito que ayuda a la



adaptación y ambientación del personal así como la mejora continua en las funciones que desempeñan.

## 2.2. Temas de capacitación recibidos



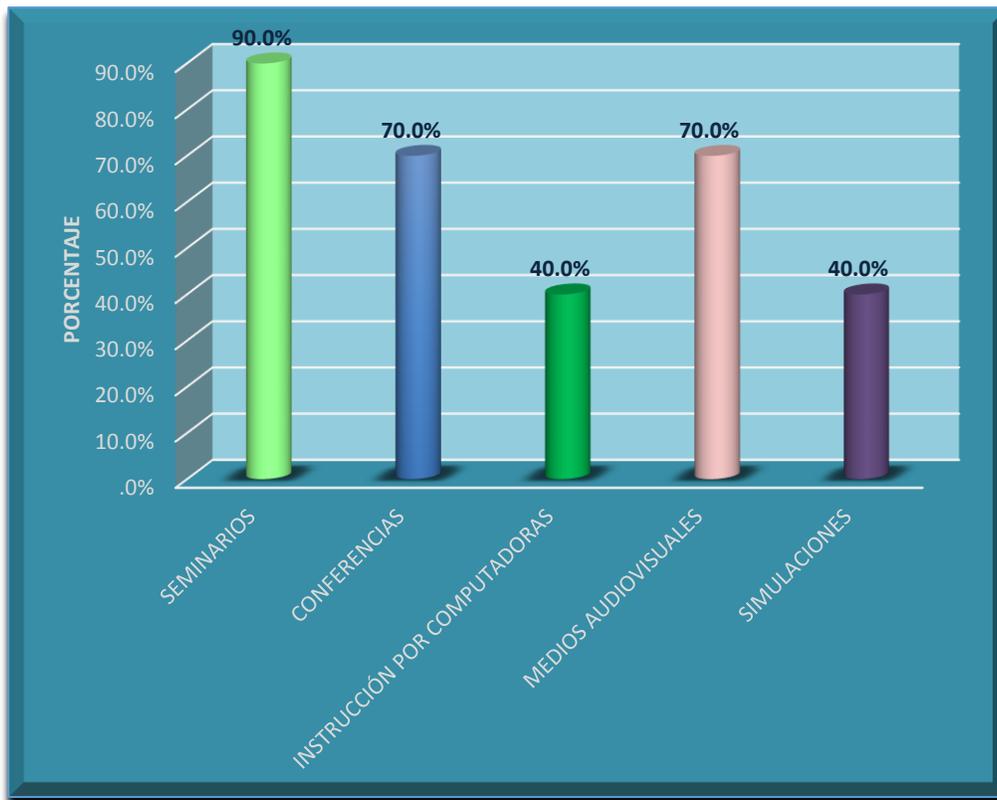
Fuente: Propia de los autores con base en las encuestas aplicadas al personal.

Teniendo en cuenta que la principal actividad de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León, es la comercialización y venta de artículos para el hogar, se encuentra necesaria la constante implementación de las capacitaciones en temas relacionados con dicha actividad para que su personal de ventas tenga las herramientas requeridas para un mayor conocimiento y mejor manejo del proceso de ventas; por lo que podemos constatar que la empresa, según las opiniones de su mismo personal ha impartido temas en Conocimiento de productos, en atención y servicio al cliente al 100% del personal, siendo estos los aspectos más vinculados con la actividad que desarrolla la empresa, seguido de un 70% tanto en temas de fidelización a clientes como líneas de productos; un 50% de los



encuestados aseguran haber recibido otros temas como acreditación y servicio excepcional, y finalmente un 30% y 20% con respecto al Merchandising y conocimiento de rutas.

### 2.3. Técnicas de capacitación empleadas



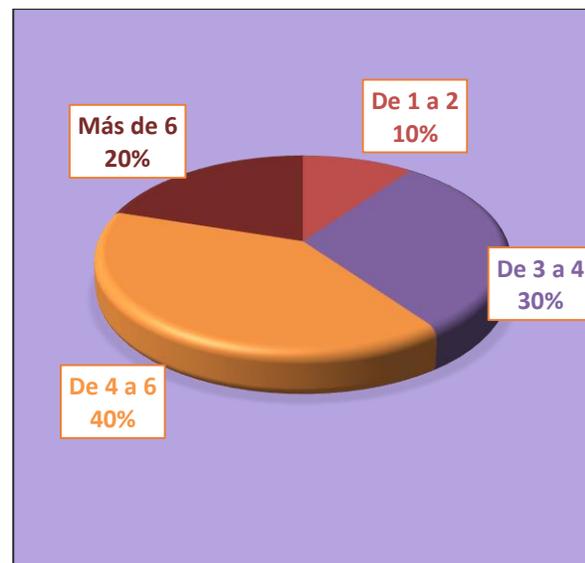
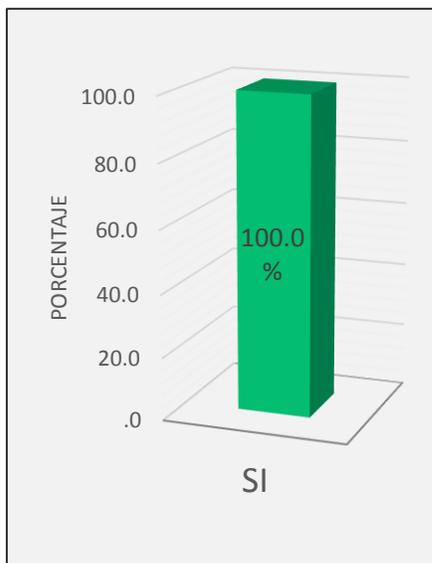
*Fuente: Propia de los autores con base en resultados obtenidos.*

Según el autor Idalberto Chiavenato, una parte esencial dentro de la implementación de las capacitaciones que garantiza el aprendizaje de sus participantes y a su vez la aplicación de esos conocimientos en su puesto de trabajo, es la manera en la que son impartidas, en términos generales se refiere a las técnicas de capacitación. En ésta variable analizamos las técnicas implementadas por la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León, que según los



encuestados son las más utilizadas al momento de ser capacitados, donde se observa que los seminarios según el 90% es la técnica que más se implementa, seguido de las conferencias y los medios audiovisuales con un 70%, finalmente las simulaciones y las instrucciones por computadoras (40%) son las que menos se aplican, pero aun así no se descarta su importancia.

#### 2.4. Capacitaciones recientes y número de capacitaciones recibidas en el transcurso del año



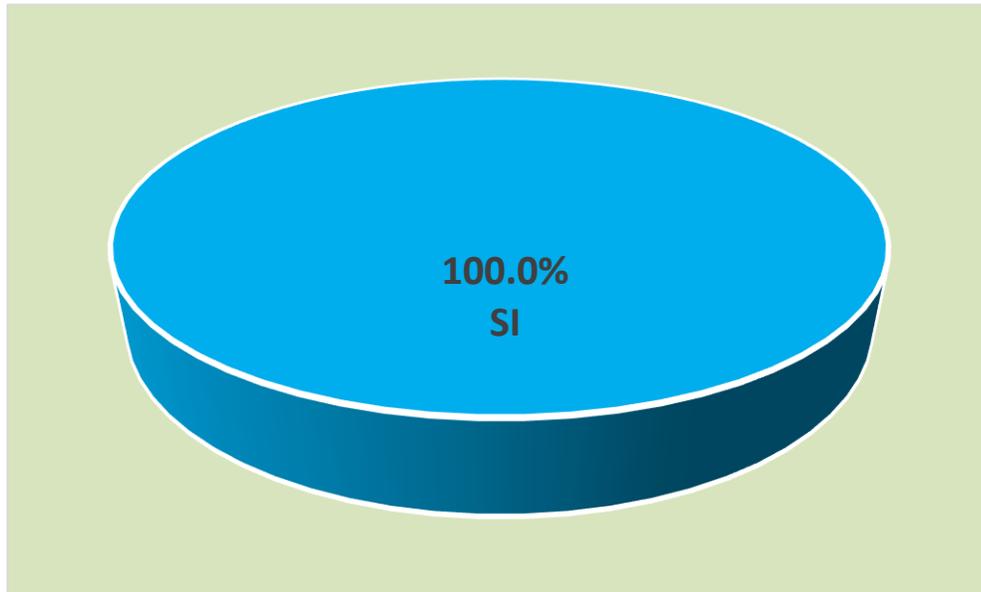
Fuente: Elaboración propia, basada en la información recopilada.

La constancia de las capacitaciones por parte de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León hacia su personal, es un aspecto que procuran no descuidar, porque están conscientes de la importancia que genera tanto para la misma empresa en la consecución de sus objetivos organizacionales, así como en el desarrollo intelectual y personal de cada uno de sus trabajadores; esto se fundamenta con las respuestas de los mismos encuestados al asegurar en un 100% que se les ha capacitado recientemente, donde el 40% de los encuestados



han recibido de 4 a 6 capacitaciones siendo ésta la de mayor porcentaje, seguido de un 30% quienes afirman haber recibido de 3 a 4; no obstante un 20% contestó que han recibido más de 6, donde se observa que a pesar de ser uno de los porcentajes más bajos, es el personal que más capacitaciones ha recibido en el transcurso del año y finalmente el 10%, equivalente a una sola persona ha recibido de 1 a 2 capacitaciones hasta la fecha.

## 2.5. Necesidad de capacitación



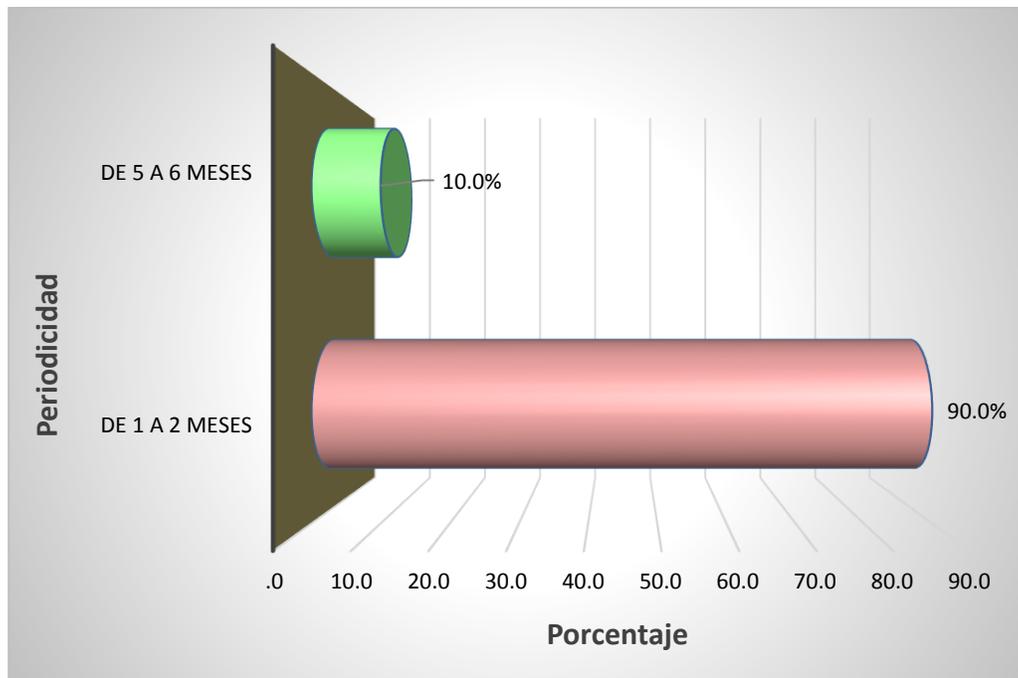
*Fuente: Elaboración propia basada en resultados.*

Basándonos en el análisis anterior de los gráficos (2.4), donde los encuestados afirman ser capacitados constantemente, es evidente que aun así existen necesidades de capacitación que la empresa debe tomar en cuenta para llenar los vacíos que tiene su personal de ventas; al analizar las respuestas de la población en estudio nos damos cuenta de la veracidad de esta afirmación, debido a que la



totalidad de los encuestados considera que hay una necesidad latente de capacitación, en espera de ser atendida.

## 2.6. Periodicidad de las capacitaciones

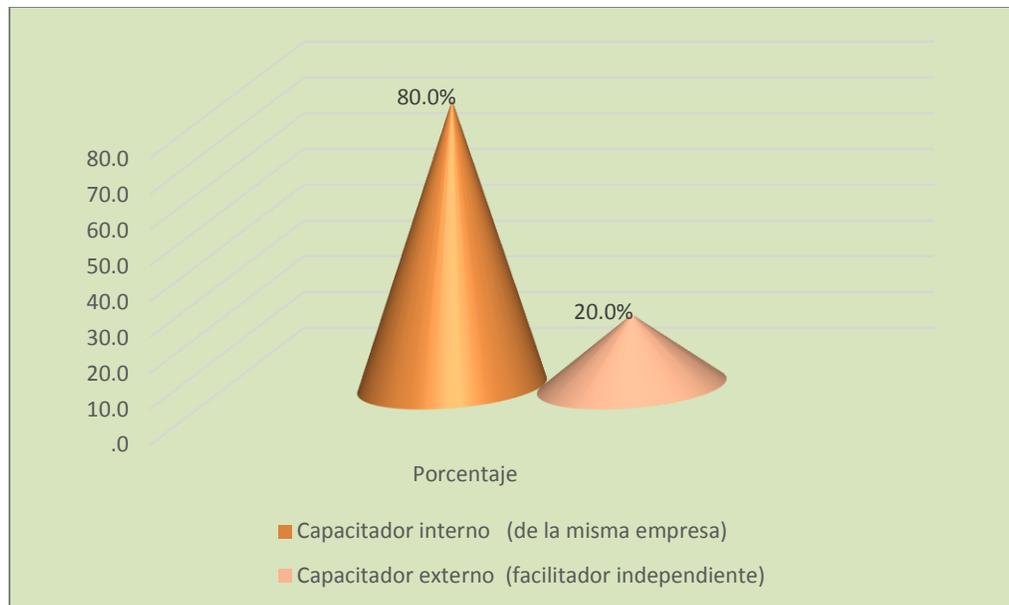


Fuente: Propia de los autores.

El proceso de capacitación nunca termina y es un esfuerzo para lograr la constante mejora (Evans & Lindsay, 2000), por lo que es necesario hacer uso de la capacitación de manera frecuente, de esta manera crear en el personal una costumbre de capacitación y lleguen a valorar la importancia de ésta en su vida laboral y personal; es significativo destacar que el 90% del personal opina de la misma manera al preferir que la periodicidad de las capacitaciones sea de 1 a 2 meses, y solamente una persona cree conveniente que las capacitaciones se impartan cada 5 o 6 meses, por lo que constatamos la relación entre la teoría con los resultados obtenidos en esta variable analizada.



## 2.7. Facilitador de las capacitaciones

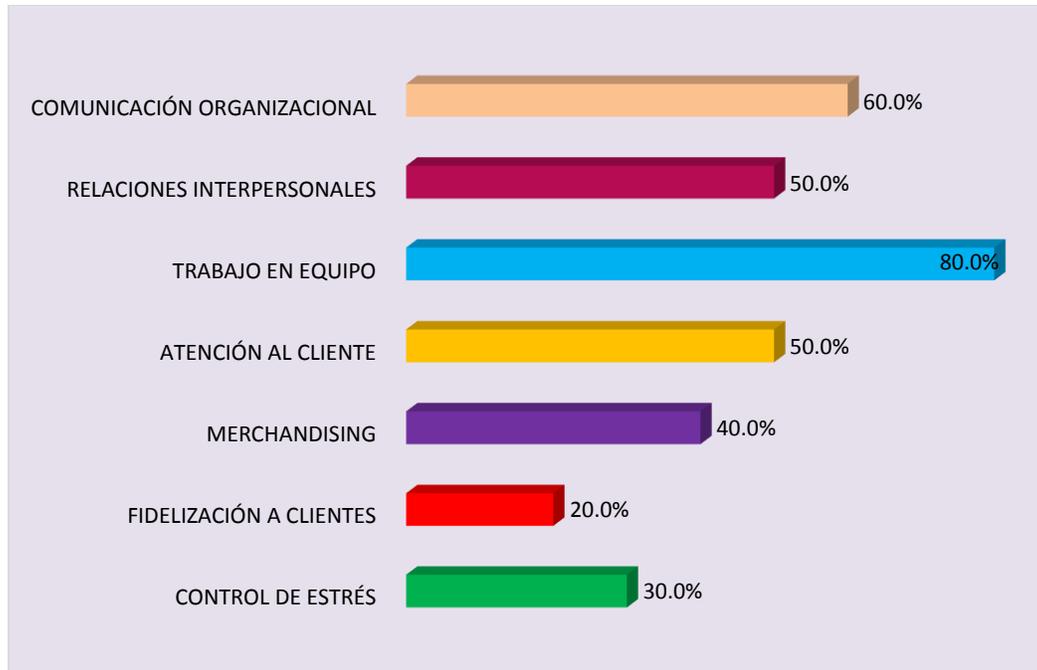


*Fuente: Elaboración propia.*

Una parte fundamental en el desarrollo de un programa de capacitación la constituye el facilitador o capacitador que brindará los conocimientos que se pretenden dar a impartir a los participantes, en este caso al personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León. El capacitador debe contar con la preparación y el manejo adecuado de dichos conocimientos para proporcionar una mejor enseñanza, por esta razón es que la mayoría de los encuestados (80%), consideran pertinente que ese facilitador sea uno de la misma empresa, contra un 20% que les gustaría que fuera un facilitador independiente (externo).



## 2.8. Temas de capacitación que les gustaría recibir



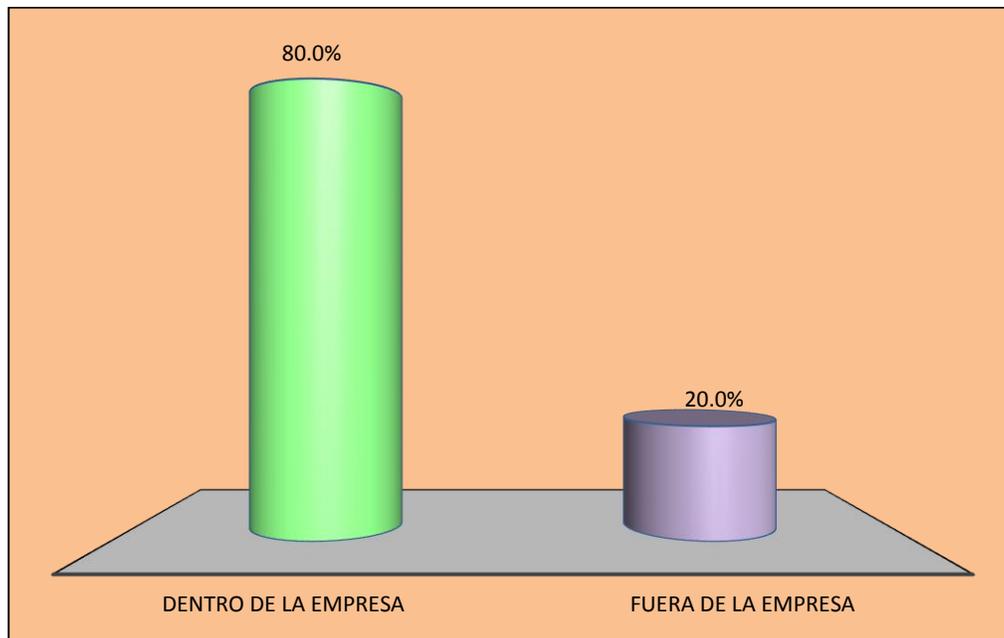
Fuente: Elaboración de los propios autores.

Tomando como referencia el gráfico 2.3 (Temas de capacitación recibidos), donde se observaba que el personal ha sido capacitado en temas relacionados a la principal actividad de la empresa, es importante destacar que a pesar de esta constante práctica, aún existen necesidades de capacitación (gráfico 2.5). El diagnóstico realizado por medio de las encuestas aplicadas al personal de ventas, nos confirma nuevamente esta problemática, donde explícitamente nos demuestra cuáles son esas necesidades de capacitación que deben ser tomadas en cuenta por parte de la empresa. Debemos reiterar que estas necesidades están enfocadas exclusivamente en aspectos organizacionales, donde el 80% y 60% de los encuestados prefieren temas relacionados al Trabajo en Equipo y Comunicación Organizacional respectivamente; seguido de un 50% que les interesaría conocer más acerca de Relaciones Interpersonales y Atención al cliente; mientras que otra parte de los encuestados se alinean a contenidos



orientados al Control de Estrés, Merchandising y Fidelización a clientes con 30%, 40% y 20% cada uno.

## 2.9. Lugar de capacitación

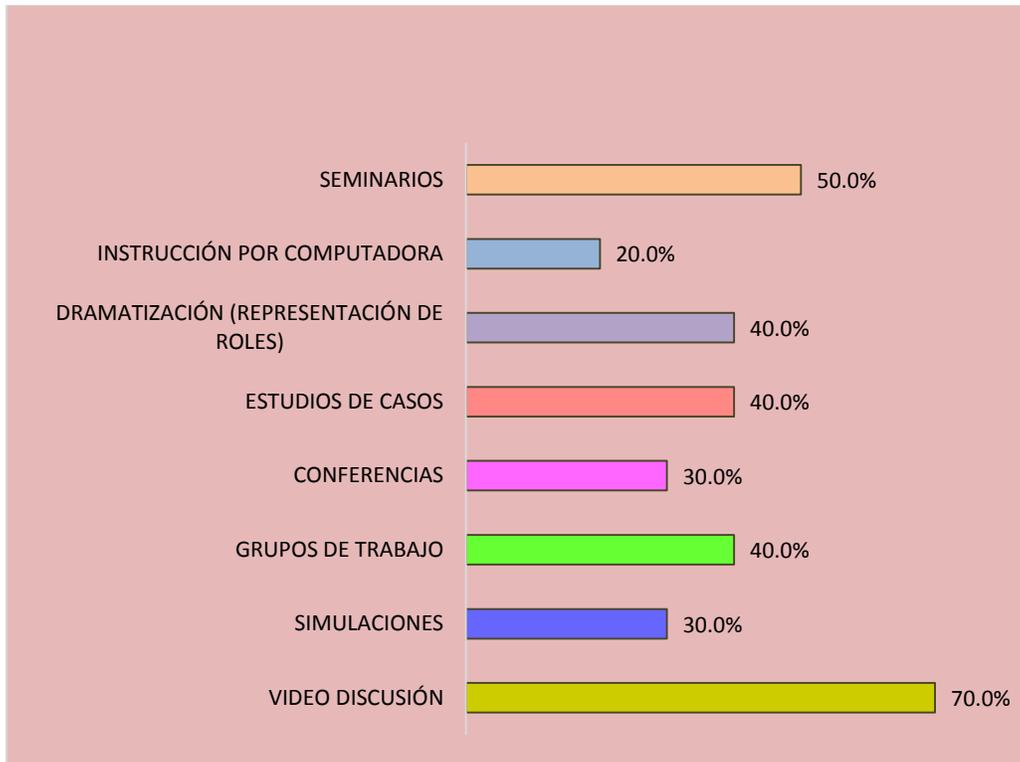


*Fuente: Propia de los autores en base a información obtenida.*

Las capacitaciones son actividades programadas en las que se planean los puntos principales para un correcto desarrollo de estas, el sitio o lugar donde se impartirán dichas capacitaciones es uno de estos puntos clave. Al preguntarles a los encuestados la preferencia del lugar de capacitación, estos en su mayoría (80%) aseguran que lo indicado para recibir las capacitaciones es dentro de la empresa, ya que esto a su vez ayuda a no desorganizar las funciones diarias de la organización tomando en cuenta el tiempo que se puede perder al trasladarse de un lugar a otro. Sin embargo, se puede observar que no todos comparten esta misma forma de pensar, debido a que el 20% del total de la población aseguran que sería buena opción realizarlas fuera de la empresa.



## 2.10. Técnicas que les gustaría que fuesen implementadas



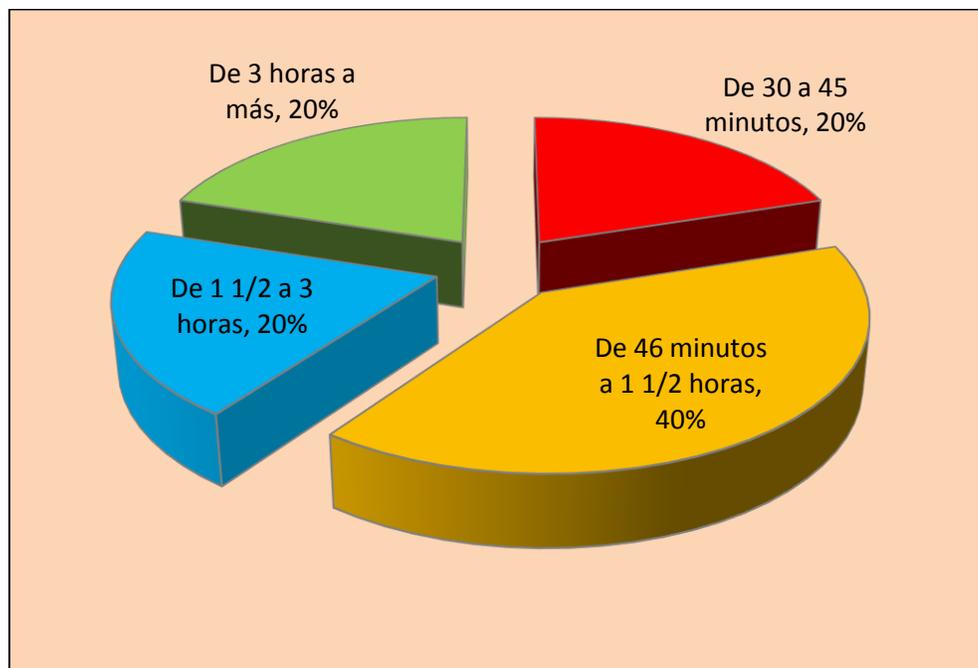
Fuente: Elaboración propia de los autores.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje de los participantes. Relacionando los datos recopilados del gráfico 2.3 donde nos reflejaba que los seminarios y los medios audiovisuales (video discusión) forman parte de las técnicas más implementadas por la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León, y al preguntarles a los encuestados sobre qué técnicas preferirían que fuesen efectuadas en las nuevas necesidades de capacitación, se observa que la video discusión y los seminarios son aspectos con los que el personal está familiarizado, esto se comprueba al ubicarlos en un 70% y 50% cada uno. No obstante un 40% sugieren que además de esas técnicas, se implementen otras como las



dramatizaciones, los estudios de casos y los grupos de trabajo; a la vez un 30% propone que se implementen las conferencias y las simulaciones; y finalmente el 20% del total de encuestados indican que se efectúen las instrucciones por computadoras, demostrando así la versatilidad de técnicas que pueden ser implementadas en la ejecución de un programa de capacitación.

### 2.11. Tiempo de duración de la capacitación

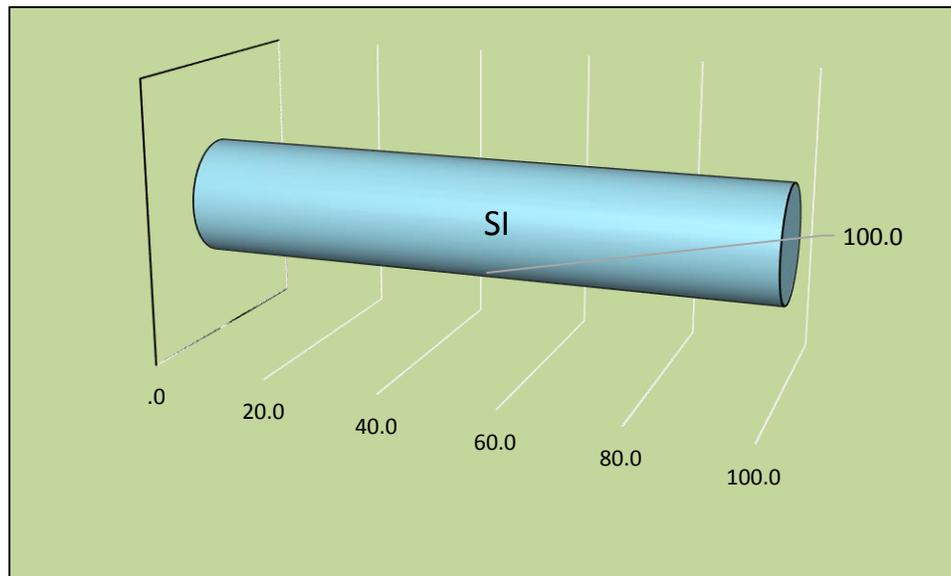


Fuente: Propia de los autores.

Un exitoso programa de capacitación requiere de un buen plan que a la vez incluye diversos puntos, en los que se encuentra el tiempo de duración de un módulo a impartir. Al tomar en cuenta las opiniones de los encuestados en base al tiempo que consideran indicado para la duración de un módulo de capacitación, se observa que el 40% opta por que duren entre 46 minutos a 1 ½ horas, el resto de opciones comparten un 20% cada uno.



## 2.12. Las capacitaciones generan resultados satisfactorios

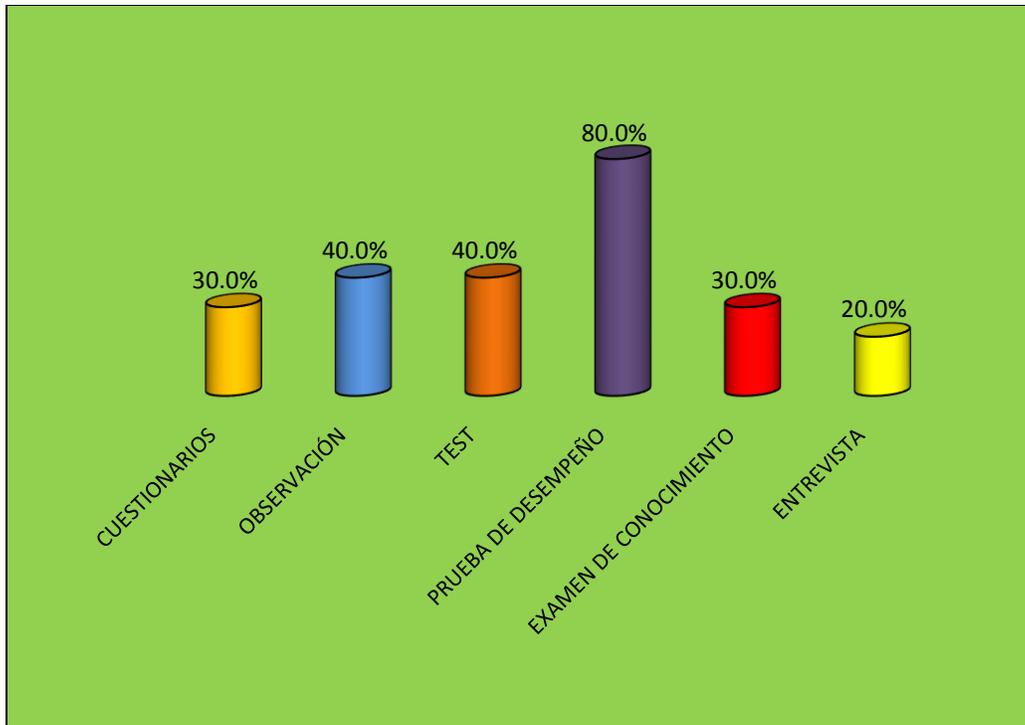


Fuente: Elaboración propia

La capacitación, no da solamente como resultado mejoras en la calidad del trabajo y en la productividad, sino que eleva la moral de los trabajadores y les demuestra que la empresa está comprometida a ayudarles y a invertir en su futuro, es por eso que al considerar la respuesta del personal de ventas sobre si las capacitaciones generan resultados satisfactorios o no, la afirmación antes planteada se cumple al darnos cuenta que el total de los encuestados la corroboran.



### 2.13. Herramientas para evaluar las capacitaciones



Fuente: Propia de los autores.

Para medir si los objetivos planteados en el programa de capacitación se cumplen en la organización de manera efectiva y eficiente, se deben plantear diversas herramientas de evaluación de capacitación a los participantes, con el propósito de evaluar el beneficio que ha producido la acción capacitadora y a la vez que sirva como retroalimentación para futuras capacitaciones. Se puede comprobar que la empresa La Curacao S.A. Sucursal León pone en práctica el concepto del uso e importancia de las herramientas de evaluación, justificándolo con los resultados que se obtuvieron por medio de la encuesta donde se observa que el 80% de los encuestados afirman que la empresa utiliza las pruebas de desempeño, de igual manera las observaciones y los test en un 40%, y finalmente los cuestionarios, los exámenes de conocimientos y las entrevistas con un porcentaje menor.

LA CURACAO S.A.

Sucursal León.

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS

*"La clave del éxito depende sólo de lo que podamos hacer de la mejor manera posible"*  
Henry W. Longfellow

la curacao  
para vivir mejor





## **IX. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Debido a que el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores, una de las formas más eficientes para que esto suceda es capacitando permanentemente a los empleados, y debido a que el aprendizaje en la capacitación significa un cambio de conducta, los cambios que se produzcan en los trabajadores son producto de las necesidades previamente detectadas, por tal motivo es primordial realizar la detección de necesidades de capacitación, porque constituye la base para la elaboración del programa de capacitación.

El plan propuesto va a contribuir a mejorar el desarrollo del personal de ventas en términos organizacionales. Por otra parte, se estableció el presupuesto de capacitación, y se elaboró la programación de cada módulo y el costo de todo el programa a desarrollarse. Los temas en los que se capacitará al personal se organizaron en técnicas de video- discusión, seminarios, y grupos de trabajo.

### **JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA**

El personal de ventas de LA CURACAO S.A. Sucursal León, es constantemente capacitado en temas relacionados a la actividad propia de la empresa, es decir, la comercialización y venta de productos para el hogar y atención al cliente, sin embargo, conforme el diagnóstico realizado por medio de la aplicación de una encuesta pudimos constatar que existen necesidades de capacitación en aspectos organizacionales, tales como Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales y finalmente Comunicación organizacional; por lo tanto, tomando en cuenta la opinión de los encuestados se diseñó el programa de capacitación citado a continuación.



### **Objetivo general:**

- Capacitar al personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León en aspectos organizacionales para que desarrollen actitudes que ayuden a mejorar su desempeño en el puesto que ocupan.

### **Objetivos específicos:**

- Realizar una ponencia con toda la información necesaria de los temas de capacitación a impartir.
- Propiciar en el personal de ventas el desarrollo de habilidades y destrezas producto de la capacitación implementada.

### **PLAN DE ESTUDIOS**

El programa de capacitación está compuesto de 3 módulos, cada uno de 1 ½ horas de duración. Las fechas precisas de comienzo y cierre estarán a criterios de la Gerencia General, así como el horario que crea conveniente, para un total de 4 ½ horas de duración los 3 módulos completos.

Las ponencias de cada módulo serán impartidas por la Gerente General de la empresa, Lic. Ana Mercedes Hernández Jirón, esto tomando en consideración la opinión del personal de ventas al preferir un capacitador interno (de la misma empresa) para la impartición de las capacitaciones, y siendo ella la responsable de la Sucursal, consideramos que es la persona más adecuada para dichas ponencias tomando en cuenta la experiencia y responsabilidad que tiene a su cargo y a su vez esto ayudará a no desorganizar las funciones diarias de esta casa comercial.



<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>MÓDULO I: TRABAJO EN EQUIPO</b>			
<b>CAPACITADOR:</b>		<b>PARTICIPANTES:</b>	
Ana Hernández		Gerente General	
		Personal de ventas	
<b>TÉCNICA A IMPLEMENTAR: GRUPOS DE TRABAJO</b>			
<b>CONTENIDO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>TIEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Características</li> <li>• Formación de equipos</li> <li>• Condiciones que deben de reunir los miembros de equipo</li> <li>• Rol del Líder-Mentor en el trabajo en equipo</li> <li>• Desarrollando equipos</li> <li>• Técnicas de trabajo en equipo</li> <li>• Ventajas del trabajo en equipo</li> <li>• Estrategias que fomentan el trabajo en equipo</li> <li>• Requisitos para el trabajo en equipo</li> <li>• ¿Por qué fallan los equipos?</li> <li>• El management del tiempo en el trabajo en equipo</li> <li>• El trabajo en equipo en las organizaciones actuales</li> </ul>	<p>En cualquier organización e institución se trabaja con grupos de personas hacia un objetivo o meta común, es aquí donde se torna relevante la conformación de equipos de trabajo de alto nivel y excelencia que a través de sus diversas ideas y competencias, lleven a la empresa al nivel esperado.</p>	<p>Dotar a los asistentes capacitados, con los conceptos y habilidades indispensables para identificar, proponer y comprometerse a tomar acciones que permitan trabajar en equipo y cumplir con los objetivos del área de trabajo a la que pertenecen.</p>	1 ½ horas
<b>TOTAL</b>		<b>1 ½ HORAS</b>	



<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>MÓDULO II: RELACIONES INTERPERSONALES.</b>			
<b>CAPACITADOR:</b>		<b>PARTICIPANTES:</b>	
Ana Hernández		Gerente General	
		Personal de ventas	
<b>TÉCNICA A IMPLEMENTAR: SEMINARIO</b>			
<b>CONTENIDO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>TIEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición.</li> <li>Importancia de las relaciones interpersonales.</li> <li>Características de las relaciones interpersonales.</li> <li>Tipos y estilos de relaciones interpersonales.</li> <li>Destrezas para las relaciones interpersonales.</li> <li>Los conflictos en las organizaciones, causas, consecuencias y cómo manejarlos.</li> <li>Cinco consejos para sembrar buenas relaciones en el trabajo.</li> </ul>	<p>Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.</p>	<p>Desarrollar destrezas para optimizar la autoestima, las habilidades interpersonales, comunicación, liderazgo, control de reacciones tradicionales, malos entendidos, los miedos frente a las situaciones de incumplimiento de metas, logro del respeto y manejo de la competencia.</p>	1 ½ horas
<b>TOTAL</b>		<b>1 ½ HORAS</b>	



<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>MÓDULO III: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.</b>			
<b>CAPACITADOR:</b>		<b>PARTICIPANTES:</b>	
Ana Hernández		Gerente General	
		Personal de ventas	
<b>TÉCNICA A IMPLEMENTAR: VIDEO- DISCUSIÓN</b>			
<b>CONTENIDO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>TIEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones: características, tipos y estructura organizacional.</li> <li>La comunicación: definiciones, diferencias entre comunicación e información.</li> <li>La comunicación organizacional: conceptos, objetivos y funciones.</li> <li>Comportamiento, cultura y clima organizacional.</li> <li>Resolución de conflictos y técnicas de negociación.</li> </ul>	<p>El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. El buen funcionamiento y logro de objetivos de una empresa, sea cual sea su giro, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.</p>	<p>Dar a conocer la participación, importancia y relevancia que la comunicación ha obtenido en las empresas, siendo indispensables para lograr un excelente desempeño dentro de la institución, la buena interacción y motivación entre los directivos y el personal de ventas, y como pueda mejorar la calidad del trabajo y una mejor relación y atención con los clientes.</p>	1 ½ horas
<b>TOTAL</b>		<b>1 ½ HORAS</b>	



## DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS

- Obligatoriedad de asistencia.
- Certificados de participación

## COSTO DEL PROGRAMA

El siguiente presupuesto está elaborado en base a 11 personas, de las cuales 10 forman parte del personal de ventas y la Gerente General.

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>	
<b>Programa de capacitación para el personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León.</b>	
<b>Gastos</b>	
Papelería.....	<b>US\$ 25.00</b>
Certificados de capacitación.....	<b>US\$ 10.00</b>
Refrigerio.....	<b>US\$ 15.00</b>
<b>Sub total.....</b>	<b>US\$ 50.00</b>
<b>Total gastos.....</b>	<b>US\$ 50.00</b>

Nota: No se calcularon los ingresos por considerarse un programa sin fines lucrativos.



## FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA LA CURACAO S.A. SUCURSAL LEÓN.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN					
<b>TEMA DE LA CAPACITACIÓN:</b>					
<b>NOMBRE DEL INSTRUCTOR:</b>			<b>PERÍODO/ FECHA DE IMPARTICIÓN:</b>		
Marque con una X la opción que considera más adecuada: donde; 1 es deficiente, 2 regular, 3 buena, 4 muy buena, 5 es excelente					
<b>Evaluación de la capacitación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Se cumplió con el objetivo de la capacitación					
2. Se cumplió con la agenda de la capacitación					
3. Los conocimientos adquiridos tienen utilidad en su área de trabajo					
<b>Evaluación del material</b>					
4. La legibilidad del material otorgado para la capacitación, fue:					
5. El material de apoyo del expositor, fue:					
<b>Evaluación del instructor- expositor</b>					
6. Conoce y domina el tema					
7. La exposición fue clara					
8. Aclaró sus dudas					
9. Puntualidad y cumplimiento en el horario por parte del instructor					
Sugerencias y observaciones y propuesta de mejora para la empresa La Curacao S.A. Sucursal León.					



## RECOMENDACIONES

- Sugerimos que el presente programa de capacitación sea considerado por la Gerencia de la empresa La Curacao S.A. Sucursal León y que los directivos analicen y aprueben el plan para que sea tomado como modelo para los procesos de capacitación del personal.
- Es fundamental asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de capacitación, que lo que se enseñe sea aprendido, que lo aprendido sea implementado a las funciones y finalmente que se mantenga en el puesto de trabajo.
- Se sugiere realizar la evaluación y seguimiento de cada evento del programa de capacitación, ya que proporciona la retroalimentación acerca de la efectividad que tuvo o no el programa, y constituye una herramienta clave para el análisis futuro de los programas, además detecta nuevas necesidades de capacitación, errores de procesos, falta de comunicación, problemas de integración de los empleados a la organización o al cargo que ocupa.



## X. CONCLUSIONES

En base al estudio realizado sobre la elaboración de un programa de capacitación para el personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León obtuvimos las siguientes conclusiones:

La mayoría de los encuestados poseen un título universitario, lo que garantiza un mayor aprendizaje al poner en práctica su experiencia profesional.

La empresa LA CURACAO S.A. constantemente está capacitando a su personal de ventas en temas relacionados con esta actividad, sin embargo, el 100% de los encuestados considera que la capacitación es siempre necesaria e indispensable para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo, esto nos demuestra que el personal tiene necesidades de capacitación.

Con los resultados obtenidos, identificamos las diversas necesidades de capacitación que tiene el personal de ventas de la empresa LA CURACAO S.A. Sucursal León, las cuales no se relacionan directamente con la actividad de vender, sino a aspectos de desarrollo organizacional como: Relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación organizacional.

El personal se siente cómodo de que la persona que facilite las capacitaciones sea alguien de la misma empresa, porque ya están familiarizados lo que ayuda a generar confianza a la hora de impartir los temas, y por lo tanto una mejor retroalimentación ya que todos manejan la situación de la empresa para la cual trabajan.

Es por tanto que la capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización. La capacitación es, por tanto, una inversión para la empresa.



## XI. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amárgos, O. (1998). *Posiciones, intereses e interpretaciones sobre la capacitación y el entrenamiento en la República Dominicana*. CEPAL, Unidad de desarrollo industrial y tecnológico, Santiago de Chile.
- Argüelles, A. (1996). *Horizontes de la capacitación. Una carta de navegación para los países de América Latina y el Caribe*. México: Limusa.
- Arias Galicia, F., & Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño*. (6ta ed.). México, DF: Trillas.
- Blake, O. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14va ed.). México: Thomson.
- Castillo, F. (s.f.). Recuperado el 09 de julio de 2013, de <http://florcastillo-florcastillo.com/2010/10/ejemplo-del-ciclo-de-deming-en-el-pei.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. (8va ed.). Mc Graw-Hill.
- Craig, R. (1987). *Training and Development Handbook: A guide to Human Resource Development*. (3ra ed.). McGraw- Hill.
- Curacao, L. (2009). *La Curacao Online*. Recuperado el 23 de julio de 2013, de <http://www.lacuracaonline.com/nicaragua/responsabilidad-social-empresarial/>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8va ed.). México: Pearson.
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22ava. ed.). Santa fe de Bogotá, Colombia: Printer Colombiana S.A. Recuperado el 30 de junio de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=programa>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad* (4ta ed.). México: Thomson.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos* (1ra ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Hinrichs, J. (1976). *Entrenamiento de personal*. Chicago: Rand McNally College.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Level*. San Francisco: Berrett Koehler.



- Koontz, H., & Wehrich, H. (s.f.). *Administración, Una perspectiva global* (11va ed.). McGraw Hill.
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. (7ma ed.). México, D.F: Pearson.
- Márquez, G. (2001). *Capacitación de la fuerza laboral en América Latina, ¿Qué debe hacerse?*. BID, Departamento de Investigaciones, Ciudad de Panamá.
- Mitchell, G. (1995). *Manual del capacitador*. México DF: Iberoamericana S.A.
- Mitrab. (2013). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado el 25 de Julio de 2013, de <http://www.mitrab.gob.ni/search?SearchableText=estudios+de+capacitacion>
- Navarro, R. E. (2003). *REICE (Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación)*. Recuperado el 24 de Agosto de 2013, de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Edel.pdf>
- Prisma, E. (s.f.). *Portal para Investigadores y Profesionales*. Recuperado el 01 de julio de 2013, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default2.asp)
- Rodríguez, J. (2002). *Administración Moderna de Personal* (6ta ed.). Thomson.
- Sampieri, R. H., Collado, C., & Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Trujillo, R. (s.f.). *Gestión Humana*. Recuperado el 03 de julio de 2013, de Colegio Santo Domingo web site: [http://rosariosantodomingo.edu.co/ckfinder/userfiles/files/gra\\_proceso\\_capacitacion\(1\).gif](http://rosariosantodomingo.edu.co/ckfinder/userfiles/files/gra_proceso_capacitacion(1).gif)
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ta ed.). México: McGraw Hill.



# ANEXOS



## ENCUESTA

Estimados trabajadores del área de ventas de La Curacao S.A, somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la UNAN León, estamos realizando nuestra Tesis Monográfica titulada "**Propuesta de un programa de Capacitación para el Personal de Ventas de la Empresa LA CURACAO S.A., Sucursal León, en el período comprendido de Junio- septiembre 2013**", por tanto requerimos de su valiosa cooperación en conocer las opiniones que tienen acerca de este tema. Para ello deberán contestar con la mayor sinceridad posible las preguntas que contiene esta encuesta marcando con una **X** en la opción que prefiera. Sus respuestas serán confidenciales. De antemano gracias por su colaboración.

1. Sexo

F\_\_\_\_\_ M\_\_\_\_\_

2. Nivel Académico:

Primaria\_\_\_\_\_

Secundaria\_\_\_\_\_

Técnico Medio\_\_\_\_\_

Universitario\_\_\_\_\_

3. Tiempo de trabajar en la empresa:

De 1 a 12 meses\_\_\_\_\_

De 1 año a 2 años\_\_\_\_\_

De 2 años a 5 años\_\_\_\_\_

De 5 años a más\_\_\_\_\_

4. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Si su respuesta fue No, diríjase a la pregunta número 8.

Si contesto Si, por favor siga con la encuesta.



5. Indique algunos temas, sobre los cuales usted recibió capacitación.
- Conocimiento del producto \_\_\_\_\_
- Conocimiento de rutas \_\_\_\_\_
- Servicio al cliente \_\_\_\_\_
- Líneas de productos \_\_\_\_\_
- Atención al cliente \_\_\_\_\_
- Fidelización a clientes \_\_\_\_\_
- Merchandising \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_
- especifique \_\_\_\_\_
6. Señale las técnicas de capacitación que han sido empleadas por la empresa.
- Seminarios \_\_\_\_\_
- Conferencias \_\_\_\_\_
- Instrucción por computadoras \_\_\_\_\_
- Medios audiovisuales (DVD) \_\_\_\_\_
- Simulaciones \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_
- especifique \_\_\_\_\_
7. ¿La empresa ha hecho uso de la capacitación recientemente?
- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_
8. En el transcurso de este año ¿Cuántas capacitaciones ha recibido?
- De 1 a 2 \_\_\_\_\_
- De 3 a 4 \_\_\_\_\_
- De 5 a 6 \_\_\_\_\_
- Más de 6 \_\_\_\_\_
- Ninguna \_\_\_\_\_
9. ¿Considera usted que existen necesidades de capacitación en su puesto de trabajo?
- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_



10. ¿Cómo preferiría la periodicidad de las capacitaciones?

- De 1 a 2 meses \_\_\_\_\_
- De 3 a 4 meses \_\_\_\_\_
- De 5 a 6 meses \_\_\_\_\_
- De 6 meses a más \_\_\_\_\_

11. ¿Quién le gustaría que fuese el facilitador de las capacitaciones?

- Capacitador interno (de la misma empresa) \_\_\_\_\_
- Capacitador externo (facilitador independiente) \_\_\_\_\_

12. ¿Qué tema considera de interés para ser abordados en las capacitaciones?

- Control de estrés \_\_\_\_\_
- Fidelización a clientes \_\_\_\_\_
- Merchandising \_\_\_\_\_
- Atención al cliente \_\_\_\_\_
- Trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- Relaciones interpersonales \_\_\_\_\_
- Comunicación organizacional \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_
- especifique \_\_\_\_\_

13. ¿Dónde cree usted que son más enriquecedoras las capacitaciones?

- Dentro de la empresa \_\_\_\_\_
- Fuera de la empresa \_\_\_\_\_

14. ¿Qué tipo de técnicas le gustaría que fuesen implementadas en las capacitaciones?

- Video- discusión \_\_\_\_\_
- Simulaciones \_\_\_\_\_
- Grupos de trabajos \_\_\_\_\_
- Conferencias \_\_\_\_\_
- Estudio de casos \_\_\_\_\_
- Dramatización (representación de roles) \_\_\_\_\_
- Instrucción por computadoras \_\_\_\_\_
- Seminarios \_\_\_\_\_



15. ¿Cuánto tiempo considera usted, que es conveniente que dure una capacitación?

De 30 a 45 minutos\_\_\_\_\_

De 46 minutos a 1 ½ horas\_\_\_\_\_

De 1 ½ a 3 horas\_\_\_\_\_

De 3 horas a más\_\_\_\_\_

16. ¿Cree usted que las capacitaciones generan resultados satisfactorios para su puesto de trabajo?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

17. ¿Qué herramienta utiliza la empresa para medir los resultados de las capacitaciones?

Encuestas\_\_\_\_\_

Cuestionarios\_\_\_\_\_

Observación\_\_\_\_\_

Test\_\_\_\_\_

Prueba de desempeño\_\_\_\_\_

Examen de conocimientos\_\_\_\_\_

Entrevista\_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**