

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS.
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA.
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.



**TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.**

**“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA
DECISIONES ESTRATÉGICAS DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR
DE MEDIANAS EMPRESAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL
MUNICIPIO DE SAN MIGUEL”.**

PRESENTADO POR:

**ING. LILIANA CAROLINA BENÍTEZ DE QUINTANILLA
LICDA. XIOMARA PATRICIA CALDERÓN
LICDA. GABRIELA MARGARITA DÍAZ ARÉVALO**

ASESOR:

MDE. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO.

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JULIO DE 2019.

GENERALIDADES.

NOMBRE DEL RECTOR.

DR. RAÚL RIVAS QUINTANILLA

NOMBRE DEL VICE-RECTOR.

DEGI. SIRHAN RAÚL RIVAS FLORES.

FISCAL.

MDF. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO ROMERO.

ÍNDICE.

CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. DELIMITACIÓN.....	4
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. OBJETIVOS.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.....	10
2.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	25
2.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.....	28
CAPÍTULO III.....	31
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1. TIPO DE ESTUDIO.....	31
3.2. MÉTODO.....	31
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO.....	37
3.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	39
CAPÍTULO IV.....	40
HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	40
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	40
4.1.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA EJECUTIVOS DE VENTAS. (CUESTIONARIO A).....	40
4.1.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE. (CUESTIONARIO B).....	57
4.1.3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA. (CUESTIONARIO C).....	72
4.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA GUÍA ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS, GERENTES O JEFES DE RECURSOS HUMANOS DEL	

SECTOR DE MEDIANAS EMPRESAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL	88
4.2.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA ALMACENES TROPIGAS.	88
4.2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA ALMACENES DURAN TURCIOS.	90
4.2.3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA ALMACENES SALGADO.....	91
4.2.4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA OMNISPORT.	93
4.2.5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA LA CURACAO.	94
CAPÍTULO V.	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	96
5.1. CONCLUSIONES.....	96
5.2. RECOMENDACIONES.	98
GLOSARIO.	99
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS.	106

INTRODUCCIÓN.

El talento humano constituye un poderoso activo que impulsa el crecimiento organizacional, es por ello, que se debe contratar personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a prepararse continuamente mediante un plan de formación estratégico que desarrolle competencias para que las personas sean más productivas, creativas e innovadoras lo cual permitirá contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales.

La globalización ha generado una necesidad fundamental de innovación y de herramientas para la competitividad de las organizaciones y esto se logra gracias al aporte intelectual del talento humano que labora en ella. Estos procesos se fundamentan principalmente en el conocimiento que se puede tener del entorno de los productos o servicios que se ofrecen. Es por ello que es de vital importancia mantenerse actualizado de los avances que ofrece la tecnología, nuevas investigaciones, nuevos procesos, nuevas formas de optimizar los rendimientos organizacionales minimizando los costos y otros factores que permiten que las organizaciones sean autosostenibles y exitosas en el tiempo actual y futuro.

La primera etapa para un plan de formación es el diagnóstico de necesidades de formación mediante investigaciones internas que permitan identificar las carencias de preparación profesional de las personas.

La presente investigación trata sobre el diagnóstico de necesidades de formación para decisiones estratégicas de capacitación en el sector de medianas empresas de electrodomésticos del Municipio de San Miguel, para ello es importante analizar el sistema organizacional, el recurso humano y las operaciones realizadas dentro de las organizaciones.

En el diagnóstico, existen diferentes medios para detectar las necesidades de formación con el objetivo de cerrar la brecha que existe entre los requisitos exigidos por el puesto de trabajo y las habilidades actuales del ocupante del puesto.

El proyecto de investigación lo conforman cinco capítulos: Problema de Investigación, Marco Teórico, Metodología de la Investigación, Hallazgos de la Investigación y las Conclusiones, recomendaciones y la propuesta de un diagnóstico de necesidades de formación que permitirá determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para alcanzar efectivamente los objetivos estratégicos de las organizaciones.

CAPÍTULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Las personas constituyen el principal patrimonio y primordial diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. En un mundo variable y competitivo las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito las organizaciones deben contratar personas expertas, emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos. Las personas conducen los negocios, fabrican los productos y prestan los servicios de manera excepcional; en consecuencia, producen hechos, para conseguirlo es impredecible el entrenamiento y el desarrollo de las personas. Es necesario que las organizaciones inviertan en formación continua para obtener un retorno garantizado para estas, la formación no es un simple gasto, sino una inversión valiosa en la organización o en sus colaboradores, que redundará en beneficio directo de los clientes.

La gestión del talento humano moderna se fundamenta en que exista una relación colaborativa vinculada a la misión y visión con participación y compromiso entre colaboradores y directivos, donde el tener éxito significa crecer dentro de la empresa, en ese sentido, las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en el mercado y alcanzar los objetivos estratégicos, por lo cual se debe de canalizar los esfuerzos que beneficien tanto al talento humano como a la organización.

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta a los colaboradores. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer y mantener su continuidad si se desarrolla eficientemente el talento humano.

La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas que produzcan en los colaboradores las competencias laborales que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

Los acelerados cambios que registra la tecnología, los productos y procesos tienen grandes repercusiones en los requisitos del trabajo y provoca que las personas requieran aumentar sus habilidades y desarrollar aptitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan de la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades y se refleja en nuevas necesidades de formación y desarrollo.

Actualmente la formación es un medio que desarrolla las competencias laborales de las personas para que puedan ser más productivas e innovadoras, a efecto de que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales. Así, la formación es una fuente de utilidad porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados de la organización, mediante la formación se agrega valor a las personas, a la organización y a los clientes enriqueciendo el patrimonio humano con responsabilidad de mejorar el capital intelectual.

Las empresas en su afán de realizar una operatividad eficiente y así obtener utilidades, han abandonado aspectos importantes como el diagnóstico de necesidades de formación que no les permite atender de forma específica las situaciones de mejora y definir claramente el objetivo de la formación lo cual impacta en el resultado que obtienen.

Es importante destacar que un diagnóstico de necesidades de formación permitirá a las empresas el desarrollo de la carrera del talento humano como un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados, se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de recursos humanos dándoles todas las condiciones y el apoyo posible para el éxito del personal y de la organización.

La investigación va orientada a realizar un diagnóstico de necesidades de formación de la mediana empresa del sector de electrodomésticos del Municipio de San Miguel, este es un tema que pocas empresas abordan y del cual se puede obtener una variedad de beneficios para las organizaciones impactando en el desarrollo de las competencias laborales y actitudinales de los colaboradores.

Una realidad que se vive en las empresas es que no se recibe formación profesional continua orientada a competencias laborales, de comunicación, servicio y atención al cliente, habilidades para las ventas además de desarrollo personal.

Para que las empresas del sector de electrodomésticos puedan mejorar su plan de formación y desarrollo es necesario realizar el diagnóstico de necesidades de formación, identificando las necesidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evaluando las competencias laborales de los colaboradores y desarrollando objetivos medibles, a partir de las oportunidades de mejora encontradas.

Los planes de formación dentro de una organización deben realizarse bajo un proceso para llegar hasta la formación específica del personal y que esta tenga un resultado que verdaderamente trascienda.

Actualmente, las empresas en la zona oriental atraviesan una problemática de aprendizaje continuo ya que no realizan diagnóstico de necesidades de formación que le permitan identificar las oportunidades de mejora del talento humano, teniendo limitaciones en la preparación profesional de las personas lo que ha provocado que bajen su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado, todo esto es detectado por los grupos de interés de la organización.

Para el sector de electrodomésticos de San Miguel, es necesario que la formación vaya orientada a la gestión del desempeño por competencias enfocado esencialmente en el desarrollo de lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. El desarrollo por competencias es relevante en la gestión del recurso humano, implicando mayor integración entre estrategia, procesos y cultura organizacional junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Para un efectivo diagnóstico de necesidades de formación es importante que en las empresas sujetas al estudio se realice la Evaluación del Desempeño, que permite identificar aquellos colaboradores que realicen sus tareas con bajo rendimiento e investigar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata. Otro método de detección es la Observación, que permite constatar donde hay trabajo ineficiente, mal clima laboral, atraso en relación con la programación, problemas disciplinarios, entre otros.

Una detección realizada de manera no sistematizada, sin un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución capacitaciones que no se basan en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades estratégicas organizacionales, por lo cual,

probablemente implicarán una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles óptimos de desempeño laboral con estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo

Es importante mencionar que, en el crecimiento de las empresas, el diagnóstico determinará el entrenamiento, los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los colaboradores para un satisfactorio desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas en la organización. En ese sentido, conocer las necesidades de formación apoyara la planeación de la sucesión para cubrir los futuros puestos de la empresa los cuales deben ir orientados al plan estratégico.

Las medianas empresas de electrodomésticos son objeto de esta investigación porque representan una parte importante en el Municipio de San Miguel siendo actualmente el mayor generador de empleos.

1.2. DELIMITACIÓN.

- Tiempo: La investigación se realizó de enero a junio de 2019
- Espacio: La investigación se llevó a cabo en las medianas empresas de electrodomésticos del Municipio de San Miguel.
- Temática: Talento humano.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿El diagnóstico de necesidades de formación permitirá identificar situaciones de mejora en el talento humano de las medianas empresas del sector de electrodomésticos del municipio de San Miguel?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Un diagnóstico de necesidades de formación permitirá a las empresas conocer los requerimientos para que sus colaboradores puedan realizar sus actividades de manera efectiva y productiva, además, permitirá investigar la brecha que existe entre las competencias laborales que posee el talento humano de la organización y aquellas que son necesarias para el desempeño óptimo en el puesto de trabajo que contribuirá al cumplimiento de los planes estratégicos.

“Las medianas empresas son un motor importante en la economía del país, representan el 35% del Producto Interno Bruto (PIB), el 80% del parque empresarial y brindan el 67.6% del empleo total” (Peña, 2017, p.4) por eso contribuye considerablemente a su desarrollo, para las medianas empresas dicho diagnóstico permitirá medir la situación inicial que luego servirá para compararlo con los resultados posteriores a la capacitación y evitará el problema recurrente de realizar capacitaciones sin fundamento ni investigación previa.

Cuando el diagnóstico localiza las necesidades de formación, es de beneficio para los grupos de interés ya que analiza la organización, los recursos humanos, los puestos de trabajo y el entorno lo que permitirá el aumento del conocimiento de las personas, mejorar las habilidades y destrezas, desarrollar ideas y conceptos para pensar en términos globales en beneficio de la organización.

El diagnóstico de necesidades de formación va dirigido a los directivos y colaboradores de las medianas empresas de electrodomésticos del Municipio de San Miguel quienes se beneficiarán al obtener información que permita mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas del talento humano aumentando la eficacia organizacional en el sector.

La investigación beneficiara también a los grupos de interés de las empresas y a los estudiantes de la Facultad de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Gerardo Barrios

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico de necesidades de formación para decisiones estratégicas de capacitación en el sector de medianas empresas de electrodomésticos del Municipio de San Miguel.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detectar áreas de competencias en las que se necesite formar a los colaboradores de la mediana empresa del sector de electrodomésticos del Municipio de San Miguel.
- Determinar el aporte que proporciona la formación en el cumplimiento de los planes estratégicos del sector de electrodomésticos del Municipio de San Miguel.
- Definir expectativas de desempeño por parte de las empresas del sector de electrodomésticos del Municipio de San Miguel.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

2.1.1. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El diagnóstico de necesidades de formación en las organizaciones representa una base importante y sólida para preparar al talento humano, permitiendo identificar oportunidades de mejora en el desempeño y la productividad, estableciendo un programa que fundamente el conocimiento hacia la adquisición de experiencia y aprendizaje continuo e innovador, enlazando la planeación estratégica en competencias laborales que logren el éxito interno de la organización.

El siglo XX generó grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, tanto en administración y comportamiento, caracterizándose como una época de burocracia e industrialización, marcando la metodología del recurso humano y el surgimiento de las eras organizacionales que se dieron a conocer escalablemente como: La era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento, estas permitieron la evolución de la administración de personas. ¹

La era de la industrialización clásica se presentó después de la revolución industrial y tuvo lugar en 1950, la característica fue incrementar la industrialización globalmente, y con ello surgieron los países desarrollados e industrializados, se implementó una administración burocrática enfocada y caracterizada por la centralización de las decisiones y el establecimiento de reglamentos que permitían disciplinar el comportamiento de las personas. Dentro de esta teoría se caracterizaba: Composición extensa de niveles jerárquicos y una coordinación centralizada, normas rígidas de comunicación, puestos fijos y limitados, tareas repetitivas y limitación para el cambio y la innovación. ²

La era de la industrialización neoclásica, se entendió en la década de 1950 y 1990 iniciando después de la segunda guerra mundial, lo que permitió que las transacciones comerciales pasaran de un ambiente local a internacional, creando las competencias empresariales.

¹ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 Ed). México: McGraw-Hill.

² IDEM, Pág. 34.

Esta teoría funcionaba mediante: una coordinación descentralizada con una doble subordinación, puestos a tareas complejas e innovadoras y una capacidad para el cambio y la innovación.

La era del conocimiento inicio en 1990 y se enfocó en la gestión y la integración de recursos tecnológicos que permite el desarrollo globalmente. Esta era está determinada como una época en donde se dispone de información, las organizaciones toman decisiones y transforman y les permitió generar productos y servicios de éxito. Logrando el mayor desafío de la productividad en la influencia de las tecnologías y las comunicaciones, la globalización de los mercados y la innovación administrativa, economía basada en el valor del conocimiento. Esta teoría funcionaba: El enfoque los equipos autónomos y no en departamentos, organización ágil, flexible e innovadora, estructura de puestos adecuados, fundamentación en el cambio, innovación y la creatividad organizacional, todo esto permitía crear un entorno dinámico con tecnología.³

Existe tres etapas que describe el cambio y la transformación en la gestión de los recursos humanos:

- Las relaciones industriales crearon los departamentos que se limitaban a las actividades operativas, burocráticas y recibían órdenes de cómo proceder. Y se creó un concepto que a las personas se les tomaba como máquinas y meras proveedoras del esfuerzo físico.
- Recurso Humano se encargó de el reclutamiento, la selección, la formación y la evaluación, remuneración y las relaciones laborales con enfoques distintos de centralización.
- Gestión del Talento: surgen los equipos de gestión humana y fue convertida en una área abierta, transparente y descentralizadora.

Con ello inicia un nuevo concepto de las organizaciones a los equipos de gestión, para brindarles asesorías estratégicas y cambiar el rumbo de las organizaciones, pasando de agentes pasivos y se convierten en agentes activos e inteligentes que implementen una buena administración interna y externa, logrando una ventaja competitiva.

Con la descripción histórica se permite estudiar cómo se ha desarrollado la gestión y administración de personas en las organizaciones, identificando el trayecto, los procesos,

³ IDEM, Pág. 37.

modelos, transformaciones y estructuras organizativas que evolucionaron hasta lograr una transición innovadora.

Implementar estrategias que abonen a la formación para el talento humano, es generar un recurso abierto, transparente, descentralizado y avanzar en procesos de calidad y modelos flexibles que fundamenten los objetivos estratégicos, acudiendo a las necesidades de las organizaciones y orientando a la acción de ser rentables y competitivas.

La Identificación de conocimientos, habilidades y actitudes son requeridas para el talento humano de la organización, mediante una evaluación de las necesidades que permitirá cumplir con la misión de la organización, mejorando la calidad productos y servicios, creando un ambiente dinámico e innovador, en distintos niveles organizacionales.

La mayoría de las actividades de formación tienen el objetivo de mejorar el desempeño actual, en el cual puede ser al talento humano nuevo o el que tiene un deficiente desempeño, a los nuevos la tarea es determinar en qué consiste el puesto de trabajo y dividirlos en subtareas para después enseñarles como ejecutarlas, para el talento humano actual es la verificación y solución.

El implementar un modelo de diagnóstico en la administración de recursos humanos está vinculada con una serie de factores que se deben considerar para realizarlo. Las influencias ambientales externas: que están compuestas por leyes y reglamentos legales, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales. Influencias organizaciones internas: Misión de la organización, visión, objetivos, cultura organizacional, naturaleza de las tareas y estilo de administración.

La administración del recurso humano ha sido una de las áreas de mayor relevancia en el mundo moderno, y que actualmente las organizaciones han identificado que son elementos vitales, que abonan inteligencia y racionalidad a las diferentes empresas.

En la actualidad proporcionar esa visión hacia el talento humano, como asociados de la empresa, permite cambiar el concepto de la gestión del talento humano y crear tendencias eficientes en la administración, ya que el entorno empresarial es diferente, exigente y dinámico.

2.1.2. EL ROL DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA ACTUALIDAD.

Los papeles que asumen los departamentos de Recursos Humanos son múltiples:

- El desempeño de roles operativos y estratégicos
- La manera en que el recurso humano impulsa la estrategia.
- Ofrecen una base de servicios a la organización para ayudarles a ser eficientes.
- La participación y compromiso del talento humano, los transforma en agentes emprendedores y proveedores de la organización.
- La creación de una organización creativa e innovadora.

Los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno planificado (formar como parte de una cultura), a un esquema intencional (formar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación a las necesidades), a una visión a largo plazo (que mira el futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante. ⁴

Las organizaciones inician a dejar un enfoque tradicional para migrar al moderno, el objetivo es mostrar como el talento humano y las organizaciones se desarrollan debido al aprendizaje continuo y cambio de comportamientos.

2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.

La formación es una actividad clave en la Gestión del Talento Humano y su desarrollo efectivo decide la supervivencia de las organizaciones. En la actualidad, para lograr el éxito, las empresas deben ser conscientes de la importancia de la formación continua como sustento de la gestión basada en competencias laborales.

En la actualidad, se utiliza el termino formación como sustituto de capacitación ya que incluye el desarrollo de competencias a largo plazo que le permita al talento humano construir su trayectoria profesional.

El diagnóstico de necesidades de formación es la primera etapa para realizar un plan de formación y se realiza con el objetivo de efectuar una detección efectiva a nivel de competencias técnicas y actitudinales que sea útil para reducir o eliminar la diferencia entre

⁴ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 Ed). México: McGraw-Hill.

el desempeño actual y el que se desea, para ello, es importante involucrar al personal, clientes y directivos.

Un diagnóstico de formación debe ser un proceso estructurado y organizado que proporcione insumos para detectar conocimientos, habilidades y actitudes para un satisfactorio desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas a cada miembro de la organización.

La investigación permitirá a las empresas determinar en qué hay que ser capacitados para que se desempeñe correctamente el trabajo, quiénes requieren ser capacitados, con qué nivel de profundidad y qué importancia tiene cada aprendizaje para el desempeño del puesto de trabajo.

Existe un triángulo que determina el éxito de la formación, primero es el Querer orientado a la motivación, Saber que son los conocimientos y técnicas, y tercero es el Poder que es la habilidad, el tiempo y capacidad de aprendizaje de cada individuo.

2.2.1. LA FORMACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS.

La formación comprende las diversas actividades que debe enfrentar una organización para la efectiva transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el propósito de optimizar la productividad y contribuir a los objetivos organizacionales.

Las personas por medio de la formación aprenden habilidades, desarrollan actitudes y comportamientos necesarios para poseer una ventaja competitiva en el actual mundo globalizado, siendo un proceso de continuo aprendizaje.

La formación es la base fundamental de la gestión por competencias, refiriéndose al enfoque organizacional que busca alinear los talentos y habilidades del talento humano con la visión y los objetivos estratégicos de las empresas, este proceso concierne directamente al área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

Actualmente, la formación no puede concebirse solo como una instrucción o aprendizaje para desarrollar un puesto laboral, sino que hay que visualizarla en un sentido más amplio donde las actitudes y habilidades múltiples aportan a la cultura organizacional

Existen múltiples beneficios cuando Recursos Humanos pone en marcha programas de formación, ya que, por una parte, se consigue así contrarrestar las carencias dentro de la organización, logrando mejores resultados y por otro, contar con buenos programas de

formación de personal es una forma de atraer y retener talento humano, de mejorar el clima laboral y de asegurar de que los colaboradores siguen progresando en sus carreras. Esto debe traducirse no sólo en una fuerza laboral más feliz, sino también en procesos más efectivos y en menores tasas de abandono.

Es importante que el área de Recursos Humanos defina los objetivos de la formación en términos de la manera como debería influir en el desempeño de la organización y que el programa de formación sea guiado por las estrategias organizacionales tomando en cuenta los grupos de interés internos y externos.

2.2.2. EL PROCESO DE FORMACIÓN.

La Gestión del Recurso Humano moderno debe seguir un proceso de formación integral, tomando como referencia el modelo básico del proceso de formación de analizar-diseñar-desarrollar-implementar-evaluar (ADDIE), que los expertos en formación han utilizado durante años.

Existen cinco etapas para describir el proceso de formación:

- Analizar las necesidades de formación
- Diseñar el programa de formación
- Desarrollar el programa de formación
- Implementar el programa de formación
- Evaluar la eficacia del programa de formación

2.2.2.1. ANALIZAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.

La etapa inicial en un programa de formación es el levantamiento de un inventario de las necesidades de formación que presenta la organización.

Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Las necesidades de formación reflejan la brecha en la preparación profesional de las personas, detallando lo que una persona debería saber y lo que realmente sabe.

En la medida en que la formación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será beneficio para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La formación del talento humano en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias.

La base principal para los programas de mejora continua es la constante formación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La formación funciona como el principal acelerador de ese cambio.

2.2.2.1.1. MÉTODOS PARA LEVANTAR UN INVENTARIO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la herramienta de formación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc.

Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de formación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades.

Un tercer método para determinar las necesidades de formación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas.⁵

El análisis de las necesidades aborda las necesidades estratégicas actuales y a largo plazo de la organización y están divididas según Gary Dessler:⁶

⁵ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 Ed). México: McGraw-Hill.

⁶ Dessler, G. Varela R. (2017) *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

- **Análisis de las necesidades estratégicas de formación:** Las metas estratégicas (quizá para crear nuevas líneas de negocios o expandirse al extranjero) con frecuencia implican que la organización tenga que cubrir puestos nuevos. El análisis de las necesidades estratégicas de formación identifica el entrenamiento que los individuos necesitaran para cubrir esos futuros nuevos puestos. Por ejemplo, cuando Signicast Corp., ubicado en Wisconsin, decidió construir una nueva planta de alta tecnología, la alta gerencia de la empresa sabía que los empleados necesitarían nuevas habilidades para manejar las máquinas computarizadas, y trabajaron de forma estrecha con su equipo de Recursos Humanos para formular políticas de contratación, y crear programas de formación para asegurarse de contar con los recursos humanos requeridos para abastecer la nueva planta. Los resultados del análisis de las necesidades estratégicas basadas en la formación también mejorarán la planeación de la sucesión del empleador, la cual consiste en determinar la formación y el desarrollo que requieren los trabajadores para cubrir los futuros puestos clave de la empresa y, desde luego, estos puestos serán un reflejo de sus planes estratégicos.
- **Análisis de necesidades actuales de formación:** La mayoría de las actividades de formación tienen el objetivo de mejorar el desempeño actual (de manera específica, la formación de los empleados nuevos y de los trabajadores que muestran un desempeño insuficiente). El análisis de las necesidades actuales de formación depende de si se desea capacitar a los trabajadores en funciones o a los nuevos trabajadores. En lo que respecta a los empleados nuevos, la tarea consiste en determinar en qué consiste el puesto de trabajo y dividirlo en subtareas para después enseñarles como ejecutarlas. El análisis de las necesidades de formación de los empleados actuales es más complejo, ya que también se debe verificar si la capacitación es la solución. Por ejemplo, quizá el desempeño esté afectado por una baja motivación. Recursos Humanos utiliza análisis de tareas para identificar las necesidades de formación de su nuevo personal y análisis del desempeño para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores actuales.
- **Análisis de Tareas: Análisis de las necesidades de formación de los empleados nuevos:** Por lo general, las compañías contratan personal sin experiencia y luego lo capacitan, sobre todo en lo concerniente a los trabajadores

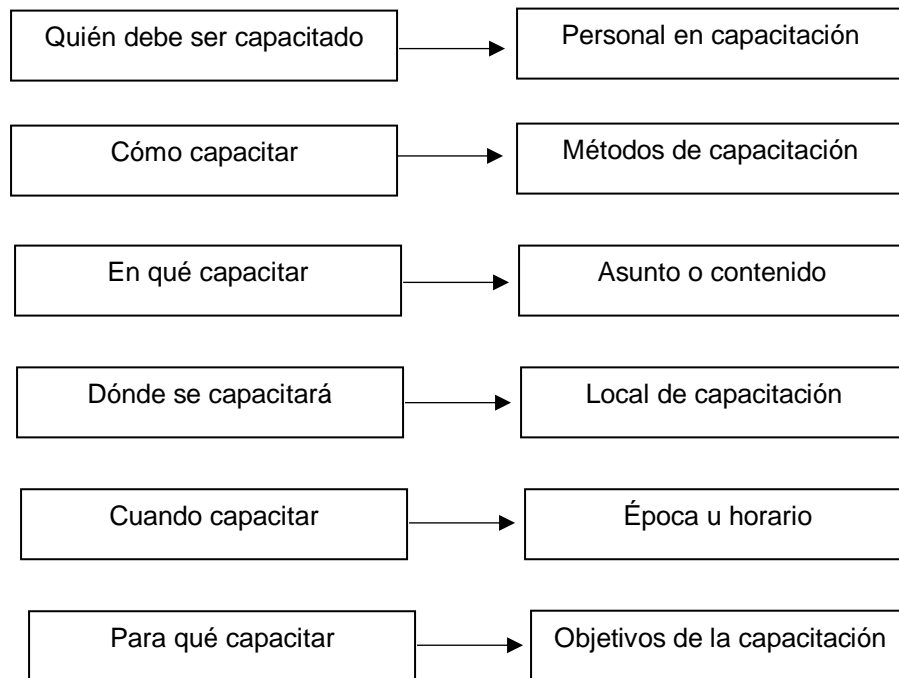
de bajo nivel. La finalidad en este caso es proporcionarles las habilidades y los conocimientos que necesitan para realizar el trabajo. El análisis de tareas es el estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas que este requiere (como Java en el caso de un diseñador de páginas web, o la capacidad para realizar entrevistas en el caso de un supervisor). Las descripciones y las especificaciones del puesto de trabajo son esenciales para el análisis de tareas, pues listan las obligaciones y habilidades específicas del puesto, que sirven como puntos básicos de referencia para determinar la capacitación requerida. Los gerentes también determinan las necesidades de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al realizar el trabajo, y al hacer preguntas a los empleados en activo y a sus supervisores.

2.2.2.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.

Una vez que el área de Recursos Humanos cuente con los resultados del análisis de necesidades, ya puede diseñar el programa de formación. Diseñar significa planear todo el programa de formación, incluyendo los objetivos del entrenamiento, los métodos de enseñanza y la evaluación del programa de formación. Algunas fases detallan el establecimiento de objetivos de desempeño, la creación de una descripción detallada de la formación, la elección de la metodología de enseñanza del programa y la revisión del diseño general del programa por parte de la gerencia y/o Recursos Humanos. Se requiere que el diseño incluya resúmenes sobre la forma como se planea establecer un ambiente de formación, que motive a los empleados a aprender y a transferir al trabajo los conocimientos que adquieran. También en este proceso se revisa los posibles contenidos del programa (incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades) y estima un presupuesto. Si el programa requiere de tecnología, Recursos Humanos debería incluir un repaso de la tecnología que planea utilizar como parte del análisis.

Como se muestra en la figura 1.1, existen seis ingredientes básicos para el diseño de la capacitación:⁷

⁷ Dessler, G. Varela R. (2017) *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.



Algunos aspectos específicos del Diseño del Programa de Formación son:

- Establecimiento de objetivos de aprendizaje:** La formación, el desarrollo, el aprendizaje o (de forma más general) los objetivos instruccionales tienen que especificar en términos medibles lo que el aprendiz será capaz de hacer después de completar exitosamente el programa de formación. Es necesario que los objetivos de aprendizaje primero se refieran a las deficiencias del desempeño que se identificó a través del análisis de necesidades. Sin embargo, al mismo tiempo los objetivos de aprendizaje deben ser prácticos, dadas las limitantes existentes. Una de las limitantes es económica. Por lo general, el empleador desea ver y aprobar el presupuesto de formación para el programa, que incluye los costos de desarrollo (contar con un especialista en recursos humanos durante una o dos semanas para el programa), los costos directos e indirectos (fijos) del tiempo del instructor, el sueldo de los participantes (durante el tiempo que reciben el entrenamiento) y el costo de evaluar el programa. Desde luego, la pregunta no es: “¿Podemos costear este programa?”, sino “¿Es redituable gastar esta cantidad, dados los beneficios que se obtendrán del programa? ¿Mejorará el desempeño? Y en caso afirmativo, ¿cuánto?”. Por consiguiente, debe prepararse para defender el programa a partir de evaluar los costos contra los beneficios. También es necesario tomar en cuenta

otras limitantes. Por ejemplo, las restricciones de tiempo podrían requerir la reducción de tres o cuatro objetivos de aprendizaje deseables a tan solo uno o dos.

- **Creación de un ambiente de aprendizaje motivacional:** Es importante iniciar la formación dándole al material un significado relevante, más que simples palabras. El aprendizaje requiere tanto de habilidades como de motivación, y el diseño de un programa de formación debería incluir ambas. En términos de habilidades, el aprendiz necesita (entre otras cuestiones) habilidades de lectura, escritura y matemáticas, así como los conocimientos básicos. En pocas ocasiones hay homogeneidad entre los aprendices, por ejemplo, en términos de la capacidad intelectual. Entonces, al organizar el ambiente de aprendizaje, el gerente tiene que resolver varias cuestiones relacionadas con las habilidades de los subalternos: ¿De qué manera el programa se adaptará a las diferencias entre las habilidades de los aprendices? ¿Será necesario proporcionar una capacitación remedial? En segundo lugar, también se requiere que el aprendiz esté motivado. Ningún área de Recursos Humanos debería desperdiciar su tiempo enseñando a un trabajador desinteresado la forma de hacer algo (aun cuando cuente con las habilidades necesarias). Existen muchos libros que hablan sobre cómo motivar a la fuerza laboral, pero hay varias observaciones que son pertinentes. Los efectos del programa de formación se reducirán si los aprendices que regresan a sus puestos de trabajo escuchan comentarios sarcásticos de sus compañeros de trabajo, como “Espero que te hayan gustado tus vacaciones”. Por lo tanto, para motivar a los empleados es importante asegurarse de que sus compañeros y supervisores apoyen las actividades de formación. De manera ideal, y sobre todo en el caso de los programas prolongados, la alta gerencia tiene que mostrar su apoyo de forma evidente. Asimismo, existen varias teorías acerca de la motivación que suelen servir como guía. Según la modificación conductual, la formación debería ofrecer oportunidades de reforzamiento positivo. La “teoría de las expectativas” nos indica que los aprendices necesitan saber que cuentan con las habilidades para tener éxito en el programa, y que el hecho de terminarlo conlleva un alto valor. La autoeficacia es fundamental los trabajadores deben considerar que son capaces de ser exitosos. A continuación, se resumen algunos aspectos de la motivación.

- **Lograr que el aprendizaje sea significativo:** Es más fácil que los aprendices entiendan y recuerden el material al cual le encuentran un significado. Por consiguiente:
 - Al inicio de la capacitación, Recursos Humanos debe brindar un panorama general del material que se utilizará.
 - Utilizar ejemplos familiares.
 - Garantizar la información para que se presente de forma lógica y en unidades significativas.
 - Usar términos y conceptos con los que los aprendices ya estén familiarizados.
 - Utilizar material visualmente atractivo.
 - Desarrollar la percepción de una necesidad de entrenamiento en la mente de los aprendices. En un estudio, los pilotos que experimentaron eventos relacionados con accidentes previos al entrenamiento posteriormente aprendieron más de un programa de formación para reducir accidentes, que quienes experimentaron una menor cantidad de eventos de ese tipo.

- **Lograr que las habilidades se transfieran con facilidad:** Es importante que Recursos Humanos facilite la transferencia de las nuevas habilidades y conductas del lugar donde se imparte la capacitación al centro de trabajo:
 - Se debe maximizar la similitud entre la situación de la formación y la situación laboral real.
 - Brindar una práctica adecuada.
 - Etiquetar e identificar cada característica de la máquina o cada paso en el proceso
 - Dirigir la atención de los aprendices a los aspectos importantes del trabajo. Por ejemplo, si se capacita a representantes de servicio al cliente para que atiendan las llamadas entrantes, primero se debe explicar los distintos tipos de llamadas que recibirían.
 - Ofrecer información preparatoria. Por ejemplo, los supervisores a menudo enfrentan situaciones estresantes. Se puede reducir el impacto negativo de esos factores al informarles de su incidencia.
 - Los trabajadores aprenden a su propio ritmo. De ser posible, es importante permitir que establezcan su ritmo.

- **Reforzar el aprendizaje:** Recursos Humanos debe asegurarse de que el aprendiz reciba suficiente retroalimentación. De manera específica:
 - Las personas aprenden mejor cuando los instructores refuerzan de inmediato las respuestas correctas, quizá con un sencillo “bien hecho”.
 - La curva de aprendizaje disminuye hacia el final del día, de modo que un día completo de capacitación no sería tan eficaz como si se toma solo una fracción de este.
 - Asignar tareas de seguimiento al final de la capacitación, de modo que los aprendices se vean reforzados al tener que aplicar en su trabajo lo que han aprendido.
 - Ofrecer incentivos. Algunas compañías como Hudson Trail, vendedor al detalle de ropa para actividades al aire libre, obsequia a los aprendices sus productos como incentivos, una vez que terminan cada segmento del programa de capacitación.

2.2.2.3. DESARROLLAR EL PROGRAMA DE FORMACIÓN.

El desarrollo del programa implica organizar el contenido y los materiales de formación para el programa. Para ello, es necesario elegir el contenido real que se presentará, así como diseñar o seleccionar los métodos de instrucción específicos que se utilizarán (conferencias, casos, enseñanza en línea, etcétera). Los materiales y el equipo de capacitación incluyen (por ejemplo) iPads, libros de trabajo, conferencias, diapositivas en PowerPoint, actividades por computadora e internet, actividades del curso, recursos del instructor (como manuales) y materiales de apoyo. En algunas empresas, el área de Recursos Humanos crea su propio contenido para la capacitación, aunque también existen muchas opciones de contenido en línea y fuera de línea. Una vez que se elabora, aprueba y desarrolla el programa, Recursos Humanos puede implementarlo y después evaluarlo. Implementar significa proporcionar la capacitación utilizando uno o más de los siguientes métodos de instrucción (como las conferencias) que se estudian a continuación.

2.2.2.4. IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE FORMACIÓN.

Una vez que se han establecido los objetivos y que el programa de capacitación está diseñado y elaborado, se puede proceder a implementarlo, es decir, suministrar realmente la formación utilizando uno o más de los siguientes métodos.

- **Formación en el puesto.** La formación en el puesto (CEP) implica que alguien aprenda un trabajo mientras lo lleva a cabo. Todos los trabajadores, desde el empleado de la sala de correspondencia hasta el director general, deberían recibir formación en el puesto cuando ingresan a una organización. En muchas empresas, la CEP es la única formación disponible.
- **Formación por aprendizaje.** La formación por aprendizaje es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una formación en el puesto (en la práctica) a largo plazo. Es común que el aprendiz estudie bajo la tutela de un maestro con mayor experiencia laboral.
- **Conferencias.** Las conferencias permiten enseñar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto.
- **Capacitación por computadora (CPC).** La capacitación por computadora consiste en métodos que utilizan sistemas interactivos de cómputo para mejorar los conocimientos o las habilidades. Por ejemplo, los empleadores utilizan la CPC para enseñar métodos de seguridad a sus trabajadores con la finalidad de evitar fallas. El sistema permite que los aprendices repasen las lecciones y respondan las preguntas, y son especialmente efectivos cuando se utilizan en conjunto con la práctica real, bajo la vigilancia de un instructor.

2.2.2.5. EVALUAR LA EFICACIA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.

Con el énfasis que hay actualmente en la medición de los resultados, es fundamental que el gerente evalúe el programa de capacitación. Hay varias cuestiones que se pueden medir: las reacciones de los participantes ante el programa, lo que aprendieron (si acaso) en el programa y el grado en que su conducta laboral cambió como resultado del programa. En una encuesta de alrededor de 500 organizaciones estadounidenses, 77 por ciento evaluó sus programas de capacitación a través de las reacciones producidas, 36 por ciento evaluó el aprendizaje, y entre 10 y 15 por ciento evaluó la conducta y/o los resultados del programa. Las computadoras facilitan la evaluación.

Uno de los métodos más efectivos para evaluar un programa de formación es el diseño del estudio de evaluación; en particular, si se tiene que usar una experimentación controlada.

Diseño del estudio. Cuando se decide como se diseñará el estudio de la evaluación, lo principal es lo siguiente: ¿De qué manera podemos estar seguros de que la capacitación causó los resultados que intentamos medir? Una opción es el diseño de series de tiempo. Se deben tomar series de medidas de desempeño antes y después del programa de capacitación, lo cual daría información sobre la efectividad del programa. Sin embargo, no se puede estar seguro de que la capacitación haya originado algún cambio. Por lo tanto, la experimentación controlada es el proceso de evaluación preferido. Un experimento controlado utiliza a un grupo con capacitación y a un grupo de control (que no recibe la capacitación). Se obtienen datos (por ejemplo, sobre la cantidad de ventas o la calidad del servicio) antes y después de que el grupo se haya expuesto a la capacitación, así como antes y después de un periodo correspondiente en el grupo de control. Lo anterior permite determinar el grado en que cualquier cambio en el desempeño del grupo capacitado es consecuencia de la capacitación y no de algún cambio organizacional, como un aumento de sueldo, que afectaría por igual a los trabajadores de ambos grupos.

La evaluación de los resultados de la formación se efectúa en tres niveles.

1. Evaluación en el nivel organizacional:

- Aumento en la eficacia organizacional.
- Mejora en la imagen de la empresa.
- Mejora en el clima organizacional.
- Mejora en la relación de la empresa y los empleados.
- Apoyo en el cambio y la innovación.

2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos:

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción de el ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades personales.
- Aumento del conocimiento personal.
- Cambio de actitudes y conductas.

3. Evaluación en el nivel de las tareas:

- Aumento en la productividad.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios.

- Reducción del flujo de la producción.
- Mejora en la atención del cliente.
- Reducción de índice de accidentes.
- Reducción en el mantenimiento de máquinas

2.2.3. PLAN DE CARRERA.

El desarrollo de las personas está relacionado no solo con la formación de competencias laborales, sino también con las oportunidades que tiene el talento humano en las organizaciones de ocupar diferentes posiciones o cargos. Estos movimientos se denominan como “carrera profesional”.

El principal objetivo en la gestión del recurso humano es el desarrollo de las personas a través de un plan de carrera que permita desempeñar las competencias laborales dentro de las organizaciones.

De gran importancia es que personas e instituciones logren en común un “plan de carrera”. Sin embargo, no es fácil lograr la armonía individuo-organización que posibilite esa comunidad. El individuo crea sus expectativas, tiene sus necesidades y motivaciones, y más o menos conscientemente diseña su plan de carrera, que gestiona sin duda en dependencia de sus éxitos y fracasos, atendiendo a sus potencialidades y los ofrecimientos --no siempre gestionados y muchas veces casuales-- de la empresa u organizacional laboral.

Por otra parte, la empresa también crea sus expectativas, tiene sus necesidades y motivaciones, y más o menos conscientemente “diseña” el plan de carrera a la persona, que podrá gestionar o no, en dependencia de la mucha operatividad perdiendo lo estratégico, y otros tantísimos asuntos.⁸

2.2.4. COACHING.

El coaching es un proceso interactivo que permite a un coach (es decir, el entrenador) asistir a su coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo. El

⁸ Cuesta A. (2015) *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia: Macro.

coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.

Se basa en el vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía y aconseja, capacita, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño.⁹

El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de ésta con el desarrollo de su talento humano. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo. Permite conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros. Interviene en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, dificultades en la comunicación, en la gestión, etc. También ayuda a definir la visión, los valores y la misión, y alinearlos al servicio de los objetivos comunes de la organización. Se enfoca sistémicamente en el conjunto de sus componentes, relaciones e interacciones. El desarrollo del coaching organizacional puede incluir la aplicación de coaching individual y de equipos. Uno u otro tipo son parte de las técnicas que la problemática concreta requiere. Por ejemplo, hay personas que necesitan mejorar sus competencias y trabajar su manera de relacionarse con su equipo de trabajo, de hacer frente a los cambios, de manejar la incertidumbre, etc. El coaching de equipos tiene como objetivo específico la mejora de efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto por encima de la suma de sus partes. Se centra en las relaciones entre las tareas, visión, y misión de los individuos que intervienen y el contexto en el que se desempeñan.¹⁰

Existen varias razones para pensar que el entrenamiento va en aumento:

- En la actualidad, las organizaciones tienen pocos niveles intermedios y sobre todo horizontales. La relación entre líderes y subordinados es cada vez más directa e igualitaria, así como menos burocrática.
- El recurso humano solo se amplía indefinidamente por medio del aprendizaje. Esto lleva a las personas y a las organizaciones en dirección al desarrollo y la excelencia.

⁹ Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10 Ed). México: McGraw-Hill.

¹⁰ Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Argentina: Granica.

Antes de desarrollar a la organización en sí, la tarea prioritaria debe ser desarrollar a los líderes e incrementar las competencias humanas.

- Los intentos por transformar a los ejecutivos en creadores de talento y en elementos que incentiven el aprendizaje se encuentran con dificultades, muchas de las cuales están en el ambiente del trabajo.
- Los ejecutivos reciben una buena formación de tipo duro, es decir está dirigida a los aspectos técnicos de su función.¹¹

2.2.5. FACTORES QUE AFECTAN LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO.

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

- El apoyo de la alta gerencia. Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación de los ejecutivos en los programas de capacitación.
- El compromiso de los especialistas y los generalistas. Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.
- Los avances tecnológicos. Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y la internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.

¹¹ Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10 Ed). México: McGraw-Hill.

- La complejidad de la organización. Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.¹²

2.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

2.3.1. ANÁLISIS DE NECESIDADES: Consiste en identificar las deficiencias que en cierta medida impiden realizar con eficiencia y eficacia las funciones de un puesto determinado.

Con un análisis de necesidades adecuado se puede solucionar los inconvenientes futuros que puedan presentarse, proporcionando alternativas a las dificultades del talento humano para desarrollar una tarea específica.

2.3.2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN: El diagnóstico es una evaluación que permite identificar la brecha que existe entre las competencias laborales que posee el talento humano y aquellas que son necesarias para el desempeño óptimo en el puesto de trabajo, articulando un plan de formación continuo e innovador.

¹² Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 Ed). México: McGraw-Hill.

Para realizar un diagnóstico de necesidades de formación se debe de considerar que la formación no tiene sentido en sí misma, el diagnóstico se puede definir como instrumento de respuesta, corrección de la gestión del talento humano, es decir brecha que existe entre las competencias necesarias, deseables y competencias existentes actuales y futuras.

2.3.3. FORMACIÓN: Es el proceso mediante el cual se potencializan las habilidades del talento humano de una organización, para que realice sus funciones.

Con la formación adecuada se pueden prevenir muchas fallas en el desarrollo de las actividades de cada persona, ya que con ello se prepara al talento humano para que realice con eficiencia las funciones.

La formación es de vital importancia para las organizaciones, ya que es a través de ella que se puede mejorar las actividades que cada talento humano realiza, se debe de determinar el bajo rendimiento ya que este puede ser porque no puede hacerlo o porque no quiere realizarlo, con ella también se puede modificar una conducta.

2.3.4. ADMINISTRACIÓN DE CARRERA: Es el proceso en el que el talento humano adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales para alcanzar metas específicas, incrementando sus conocimientos a la organización.

2.3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Son los fines o metas a largo plazo planteados por la organización, se basan en la misión, visión, valores organizacionales y condiciona las actividades que se realizan.

2.3.6. TALENTO HUMANO: Se refiere a las personas que forman parte de una organización, las cuales desarrollan funciones específicas que contribuyen al logro de los objetivos de ella.

El talento humano es el recurso más importante para desarrollar las actividades, es por ello por lo que se debe de prestar especial atención en la formación que este necesita para la realización de sus funciones.

Un talento humano formado de manera adecuada contribuye en gran medida con los resultados obtenidos por las organizaciones.

2.3.7. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: La gestión se encarga del recurso humano de una organización y del proceso de contratar, capacitar y proporcionar mecanismos necesarios para motivar la producción en la organización, depende de la capacidad de articular entre los sistemas tecnológicos.

2.3.8. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO: Proceso para constatar que haya una deficiencia en el desempeño y determinar si debe modificarse mediante la capacitación o por algún otro medio. (Dessler, 2015)

Con este análisis se puede prevenir muchos resultados desfavorables, ya que conociendo el desempeño de cada persona que labora en una organización se puede identificar si está realizando las actividades como lo demanda el puesto.

2.3.9. CAMBIO ORGANIZACIONAL: Es la acción de cambiar algo y que se conoce que existe solución y debe de ser encontrada. Todo cambio provoca ansiedad, estrés, miedo ante lo desconocido a perder el equilibrio de algo que se ha estado realizando durante mucho tiempo, lo cual es necesario contrarrestar para restablecer nuevamente el equilibrio.

2.3.10. RESISTENCIA AL CAMBIO: Son situaciones que las personas deben de modificar y que se niegan por miedo a dificultades que puedan presentarse al realizar algo nuevo o desconocido.

La resistencia al cambio de cada persona es diferente, ya que depende, en gran medida, de experiencias previas, capacidad y disposición que se posea para afrontar los cambios, las personas tienen miedo a lo desconocido, al cambio de rutina y hábitos.

2.3.11. PLAN DE CARRERA: Es la planificación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complementa requisitos establecidos por la organización.

Los planes se asemejan a los intereses de la organización y los del colaborador, de manera que exista una buena motivación y el beneficio sea mutuo.

2.3.12. COMPETENCIAS LABORALES: Capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes y el manejo de procedimientos eficaces dentro de la organización.

2.3.13. CULTURA ORGANIZACIONAL: Es la manera como cada organización aprende a manejar su ambiente laboral. La cultura se caracteriza por regularidad de los comportamientos observados, normas, valores, filosofía y clima organizacional.

2.3.14. EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Son los criterios de evaluación y de adecuación permanente de políticas y procedimientos de recursos humanos.

2.3.15. VENTAJA COMPETITIVA: coloca a la organización en una posición de superioridad respecto al resto, otorgándole un espacio en el mercado con valor diferencial.

La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor ofreciendo productos y servicios de calidad en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado generando un valor para los grupos de interés.

2.3.16. INDICADORES: Es un dato que permite medir el valor de una determinada variable, necesarios para el control de la gestión organizacional.

Los indicadores son medios y mecanismos para evaluar el cumplimiento metas, objetivos y responsabilidades organizacionales y del talento humano.

2.3.17. RECLUTAMIENTO INTERNO: Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias.

2.3.18. PROGRAMAS DE SOCIALIZACIÓN: Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tiene como objetivo familiarizar a los elementos nuevos con el lenguaje de la organización.

2.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.

H° "El diagnóstico de necesidades de formación permitirá identificar oportunidades de mejora en el talento humano de las medianas empresas del sector de electrodomésticos del municipio de San Miguel".

VARIABLES			
VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Diagnóstico de necesidades de formación	Identifica conocimientos, habilidades y actitudes para un satisfactorio desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas a cada miembro de la organización.	El diagnóstico es una evaluación que permite identificar la brecha que existe entre las competencias laborales que posee el talento humano y aquellas que son necesarias para el desempeño óptimo en el puesto de trabajo, articulando un plan de formación continuo e innovador.	Plan estratégico de formación
			Competencias laborales
			Perfil laboral
			Descriptor del puesto

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
VARIABLE DEPENDIENTE			
Identificar oportunidades de mejora del talento humano	Oportunidades de mejora se refiere a las circunstancias en las que el talento humano requiere realizar una acción para mejorar su desempeño y competencias laborales.	La identificación de oportunidades de mejorar debe de ser constante para que se puedan minimizar las brechas que existen entre las competencias que tiene el talento humano y las que el puesto necesita.	Conocimientos
			Habilidades
			Actitudes

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio utilizado en esta investigación es aplicada, ya que tiene como objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo empresarial.

Con la información obtenida del diagnóstico de necesidades de formación se podrán tomar decisiones estratégicas para el mejoramiento de las competencias laborales del talento humano de las organizaciones sujetas a esta investigación.

3.2. MÉTODO.

El método que se utilizó para la investigación es el método mixto, cuantitativo porque se realizaron encuestas y cualitativo porque se harán entrevistas para el diagnóstico de necesidades de formación del talento humano de la mediana empresa del sector comercio del municipio de San Miguel, se realizó mediante la encuesta para los colaboradores y la entrevista a los gerentes.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.3.1. POBLACIÓN.

En la población definida para la investigación se delimitaron como sujetos de estudio los colaboradores, propietarios, gerentes de línea y especialistas en Recursos Humanos de las empresas, éstos poseen características de nivel sociodemográfico conformado por diferentes niveles educativos, edades que fluctúan entre los 18 y 45 años perteneciente al género masculino y femenino que labora en las medianas empresas de electrodomésticos del municipio de San Miguel.

N°	EMPRESAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DE SAN MIGUEL	N° DE COLABORADORES
1	Comercial Salgado	70
2	Agencias Way	9
3	Almacenes Durán Turcios	13
4	Comercial Flores Cisneros	84
5	Comercial Fuentes	5
6	La Curacao S.A. de C.V.	35
7	Omnisport S.A. de C.V.	23
8	Almacenes Tropigas	18
9	Mayoreo MALDOS	5
10	Comercial Rene	19
11	Comercial Flores Turcios	13
12	Comercial Monterrosa	34
13	Ferrocetro	9
TOTAL		337

3.3.2. MUESTRA.

El tipo de muestreo utilizado es el sistemático, ya que se seleccionó un subconjunto de las empresas de electrodomésticos para indagar sobre las necesidades de formación de todos los niveles de la organización.

Se realizó un análisis documental sobre el descriptor de puestos de las organizaciones que se relaciona con las actividades ejecutadas por los colaboradores. Se utilizó una entrevista y una encuesta para recabar información de la organización.

3.3.2.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA.

Para calcular la muestra de la población, se consideró la metodología de estratificación de medianas empresas de electrodomésticos que tengan el mayor número de colaboradores y mayor crecimiento a nivel del municipio.

En la población se incluyen empresas que poseen sucursales en todo El Salvador, sin embargo, en la muestra se tomaron las que se encuentren ubicadas únicamente en el municipio de San Miguel.

La distribución muestral se detalla de la siguiente manera:

N°	EMPRESA	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
1	Comercial Salgado	70	10
2	Almacenes Durán Turcios	13	6
3	Omnisport S.A.de.C.V.	23	8
4	Almacenes Tropigas	18	5
5	La Curacao S.A. de C.V.	35	11
TOTAL		159	40

3.3.2.2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SUCURSAL Y POR PUESTO.

N°	EMPRESA	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
1	Comercial Salgado	70	10
	PUESTOS		N° DE ENTREVISTAS A APLICAR
	PROPIETARIO		1

	GERENTE DE SUCURSAL	1
	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1
	PUESTOS	Nº DE CUESTIONARIOS A APLICAR
	EJECUTIVOS DE VENTAS	4
	PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA	1
	PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	2

Nº	EMPRESA	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
	Almacenes Durán Turcios	13	6
	PUESTOS		Nº DE ENTREVISTAS A APLICAR
	PROPIETARIO		1
	GERENTE DE SUCURSAL		1
2	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		1
	PUESTOS		Nº DE CUESTIONARIOS A APLICAR
	EJECUTIVOS DE VENTAS		1
	PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA		1
	PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		1

Nº	EMPRESA	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
3	Omnisport S.A. de C.V.	23	8
	PUESTOS		Nº DE ENTREVISTAS A APLICAR
	GERENTE DE SUCURSAL		1
	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		1
	PUESTOS		Nº DE CUESTIONARIOS A APLICAR
	EJECUTIVOS DE VENTAS		3
	PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA		1
	PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		2

Nº	EMPRESA	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
4	Almacenes Tropigas	18	5
	PUESTOS		Nº DE ENTREVISTAS A APLICAR
	GERENTE DE SUCURSAL		1
	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		1

	PUESTOS	Nº DE CUESTIONARIOS A APLICAR
	EJECUTIVOS DE VENTAS	1
	PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA	1
	PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	1

Nº	EMPRESA	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
	La Curacao S.A. de C.V.	35	11
5	PUESTOS		Nº DE ENTREVISTAS A APLICAR
	GERENTE DE SUCURSAL		1
	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		1
	PUESTOS		Nº DE CUESTIONARIOS A APLICAR
	EJECUTIVOS DE VENTAS		4
	PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA		2
	PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE		3

3.3.2.3. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PUESTO.

3.3.2.3.1. PROPIETARIOS, GERENTES Y JEFES

PUESTOS	Nº DE ENTREVISTAS A APLICAR
PROPIETARIOS	2
GERENTE DE SUCURSAL	5
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	5
NÚMERO DE PROPIETARIOS	12

3.3.2.3.2. COLABORADORES

PUESTOS	Nº DE CUESTIONARIOS A APLICAR
EJECUTIVOS DE VENTAS	13
PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA	6
PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	9
NÚMERO DE COLABORADORES	28

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO.

3.4.1. TÉCNICAS

3.4.1.1. LA ENCUESTA: Se hizo uso de la encuesta para conocer a través de preguntas, información sobre las necesidades de formación de los colaboradores de las empresas de electrodomésticos del Municipio de San Miguel.

3.4.1.2. LA ENTREVISTA: Se aplicó como una comunicación interpersonal a los propietarios, gerentes y jefes de recursos humanos de las empresas de electrodomésticos del Municipio de San Miguel para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la investigación.

3.4.2. INSTRUMENTOS.

3.4.2.1. EL CUESTIONARIO: Para realizar la encuesta se diseñaron tres cuestionarios, uno para ejecutivos de ventas, otro para personal de servicio de caja y un tercero para personal de atención al cliente donde se elaboraron preguntas cerradas, abiertas y categorizadas que permitió recolectar información veraz y objetiva de la investigación del talento humano de la organización.

3.4.2.2. GUÍA DE ENTREVISTA: Para la aplicación de la entrevista se utilizó una guía de entrevista donde se documentó la información obtenida de los propietarios, gerentes y jefes de recursos humanos de las empresas sujetas a investigación.

3.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

El procedimiento en el que se desarrolló esta investigación se detalla a continuación:

- **Recolección de Información:** En esta etapa se utilizaron técnicas e instrumentos para la búsqueda y recolección de datos.
- **Procesamiento de Datos:** Se procedió a la tabulación de información y su posterior agrupación.
- **Análisis de Datos:** Se realizó el análisis y la interpretación de resultados por cada interrogante de los tres cuestionarios.
- **Presentación de Resultados:** Aquí se detalla la presentación final de los resultados obtenidos en la encuesta, en la cual se diseñaron tablas y graficas para la presentación de los hallazgos y asimismo se realizó un análisis de las guías de entrevistas procesadas.
- **Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones:** Se presentaron las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación.

- **Presentación de la propuesta de investigación:** Se presentaron los hallazgos del diagnóstico de necesidades de formación

3.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Para el procesamiento de la información de los instrumentos se desarrolló en una matriz de Microsoft Excel, descargando los datos y luego se procedió a agruparlos de manera seccionada por preguntas para realizar la presentación de los datos obtenidos, se diseñó un objetivo para cada interrogante que permitió comprender el propósito del estudio, además la representación de datos se realizó a través de tablas y se elaboraron graficas para cada una, posteriormente, se realizó un análisis e interpretación por interrogante.

Al realizar el análisis de las guías de entrevista utilizada con los propietarios, gerentes y jefes de recursos humanos, en primera instancia se agrupó la información con componentes similares y se realizó un análisis de cada respuesta obtenida.

La interpretación se relaciona a los conocimientos considerados en el planteamiento del problema y en el marco teórico.

CAPÍTULO IV. HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.

4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

4.1.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA EJECUTIVOS DE VENTAS. (CUESTIONARIO A)

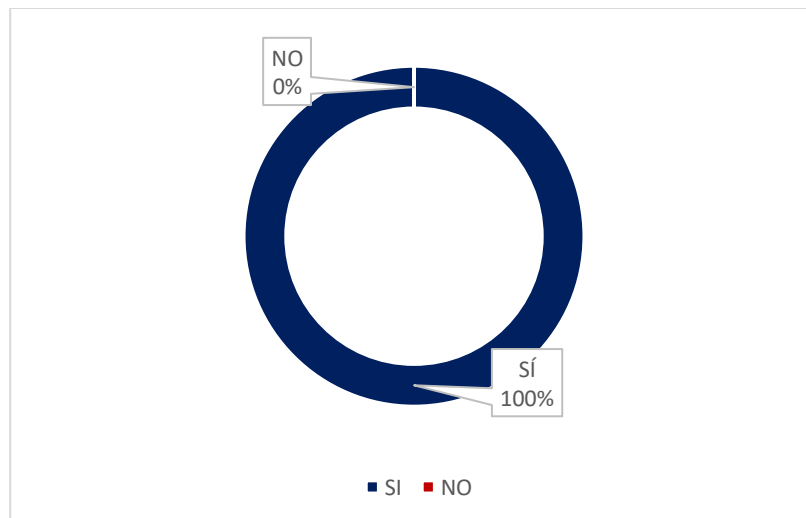
Pregunta N° 1. ¿Recibió capacitación en su ingreso a la organización?

Objetivo: Identificar si los ejecutivos de ventas recibieron capacitación al ingresar a laborar en la empresa.

TABLA A-1: CAPACITACIÓN AL INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-1: CAPACITACIÓN AL INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados recibieron capacitación en su ingreso a la organización.

Interpretación: Todos los encuestados fueron capacitados al ingresar a la organización, lo que les permite conocer los procesos, el plan estratégico, así como sus funciones y responsabilidades.

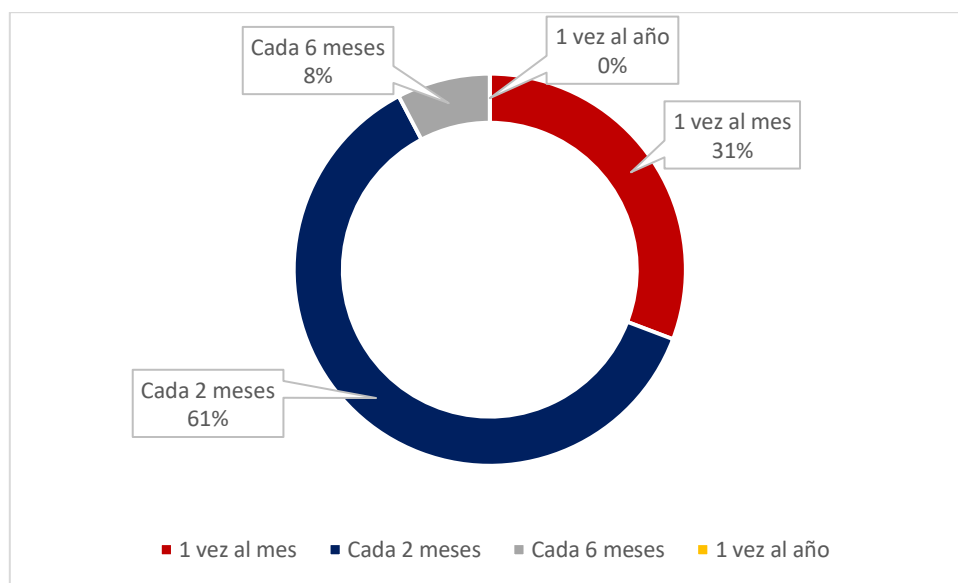
Pregunta N° 2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Objetivo: Conocer la periodicidad en que los ejecutivos de ventas reciben capacitaciones.

TABLA A-2: PERIODICIDAD EN QUE SE RECIBE CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez al mes	4	31%
Cada 2 meses	8	61%
Cada 6 meses	1	8%
1 vez al año	0	0%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-2: PERIODICIDAD EN QUE SE RECIBE CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 61% recibe capacitaciones cada 2 meses, el 31 % 1 vez al mes y el 8% recibe cada 6 meses.

Interpretación: Con los resultados se determina que los encuestados en su mayoría reciben capacitaciones cada 2 meses, otros en menor cantidad la reciben con mayor frecuencia, es decir, 1 vez al mes.

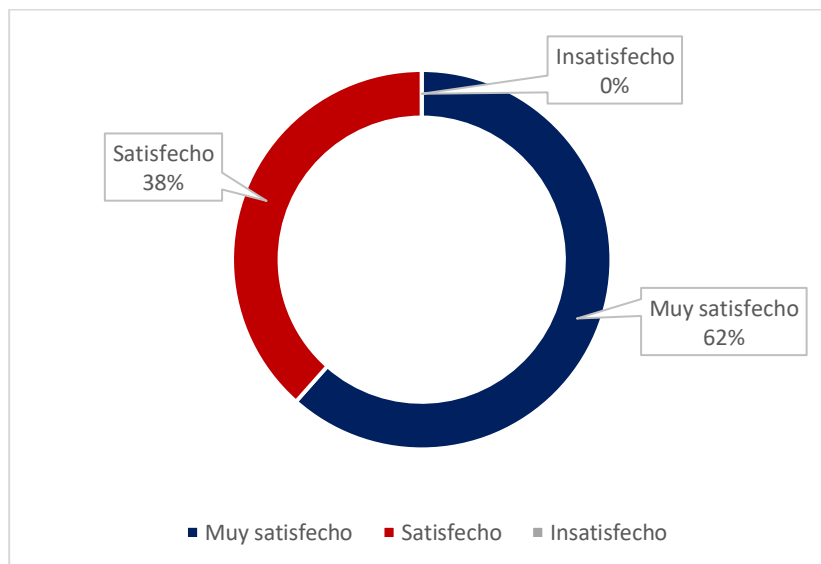
Pregunta N° 3. ¿Cuál es el grado de satisfacción en el que se encuentra respecto a las capacitaciones brindadas por la organización?

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción de los ejecutivos de ventas sobre las capacitaciones recibidas en la organización.

TABLA A-3: GRADO DE SATISFACCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	8	62%
Satisfecho	5	38%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-3: GRADO DE SATISFACCIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados, el 62% de los encuestados manifiesta que se encuentra muy satisfecho con las capacitaciones recibidas en la organización y el 38% considera que se encuentra satisfecho.

Interpretación: Los resultados indican que en general, los ejecutivos de ventas de las empresas sujetas al estudio se encuentran satisfechos de las capacitaciones brindadas.

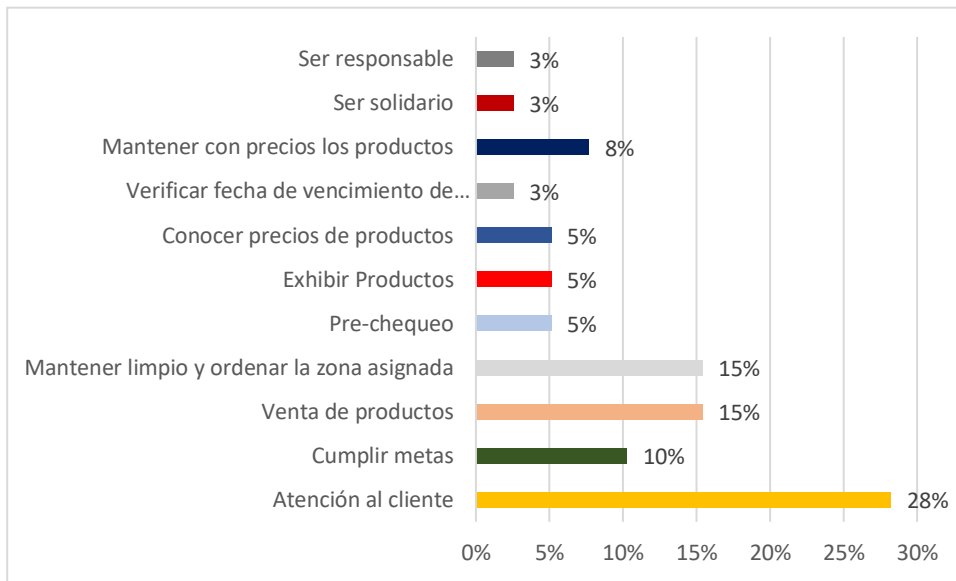
Pregunta N° 4. Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto de trabajo:

Objetivo: Conocer las actividades que realizan los ejecutivos de ventas de las medianas empresas del sector comercio de electrodomésticos de San Miguel.

TABLA A-4: RESPONSABILIDADES O ACTIVIDADES ASIGNADAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	11	28%
Cumplir metas	4	10%
Venta de productos	6	15%
Mantener limpio y ordenar zona	6	15%
Pre-chequeo	2	5%
Exhibir Productos	2	5%
Conocer precios de productos	2	5%
Verificar fecha de vencimiento de promociones	1	3%
Mantener con precios los productos	3	8%
Ser solidario	1	3%
Ser responsable	1	3%
TOTAL	39	100%

GRÁFICA A-4: RESPONSABILIDADES O ACTIVIDADES ASIGNADAS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Para los encuestados, la atención al cliente se determina con un 28%, seguido de la venta de productos y mantener limpia la zona que ha sido asignada en la empresa con un 15%, luego representado en un 10% el cumplimiento de las metas y en un menor % se determina con exhibir producto, conocer precios de productos, ser responsable entre otros.

Interpretación: Según la información obtenida, los ejecutivos de ventas deben cumplir principalmente su función de atender a los clientes, comprendiendo que para el crecimiento de la empresa es importante ya que si los consumidores se encuentran bien atendidos se convertirán en clientes del negocio.

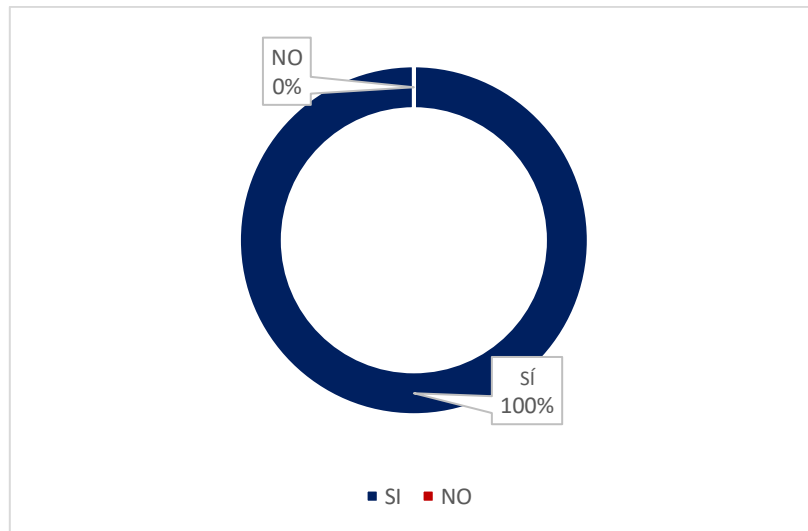
Pregunta N° 5. ¿Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

Objetivo: Investigar si los ejecutivos de ventas consideran que las capacitaciones ayudarían a mejorar el desempeño laboral dentro de la organización.

TABLA A-5: MEJORA DE DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-5: MEJORA DE DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados revelan que el 100% de los encuestados consideran que su desempeño laboral mejoraría al recibir capacitaciones.

Interpretación: Se puede determinar que, según los encuestados, la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo.

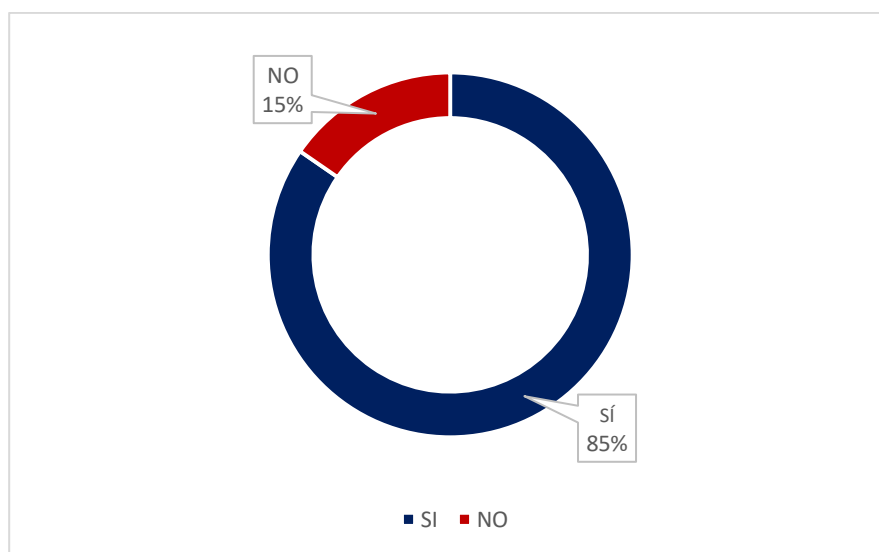
Pregunta N° 6. ¿Considera que posee todos los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones laborales?

Objetivo: Identificar sí los ejecutivos de ventas poseen los conocimientos y habilidades necesarias para la efectiva ejecución de sus funciones.

TABLA A-6: CONOCER SI SE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	11	85%
No	2	15%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-6: CONOCER SI SE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados, el 85% de los ejecutivos de ventas encuestados consideran que poseen los conocimientos y habilidades para desempeñar efectivamente su puesto, mientras que tan solo el 15% manifiestan no contar con dichas competencias laborales.

Interpretación: Se puede notar de acuerdo con la información proporcionada que en su mayoría los ejecutivos de ventas denotan confianza en sus competencias laborales y desarrollo profesional dentro de la organización.

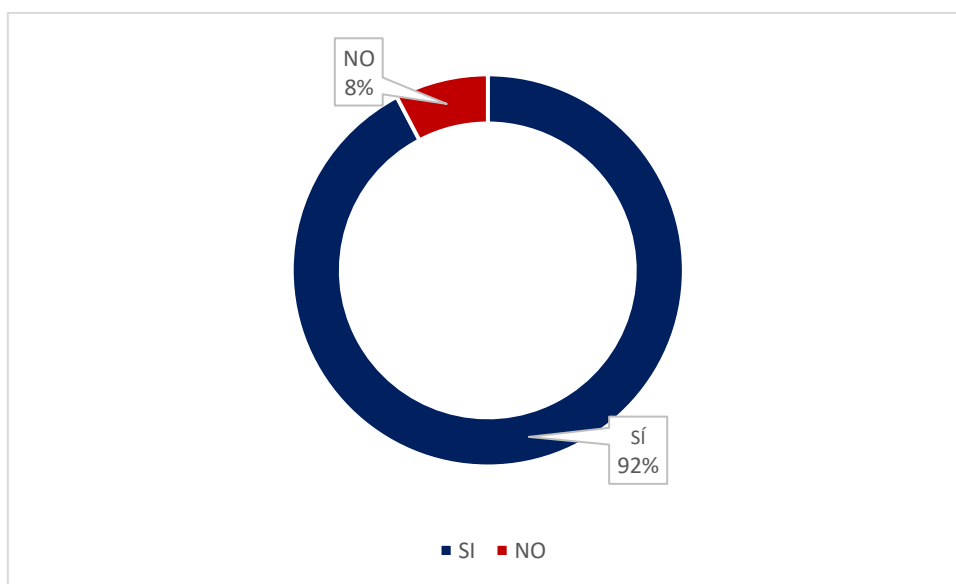
Pregunta N° 7. ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los conocimientos que poseen los colaboradores les da seguridad para ejecutar su trabajo.

TABLA A-7: CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR EL TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	92%
No	1	8%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-7: CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR EL TRABAJO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De los resultados se obtiene que el 92% de los ejecutivos de ventas encuestados consideran que los conocimientos que poseen le dan seguridad para ejecutar sus funciones, mientras que sólo el 8% opina que no los posee.

Interpretación: Lo anterior indica que la mayoría de los ejecutivos de ventas sujetos a esta investigación se sienten seguros y confiados de sus conocimientos para poder desempeñar correctamente sus funciones en la empresa.

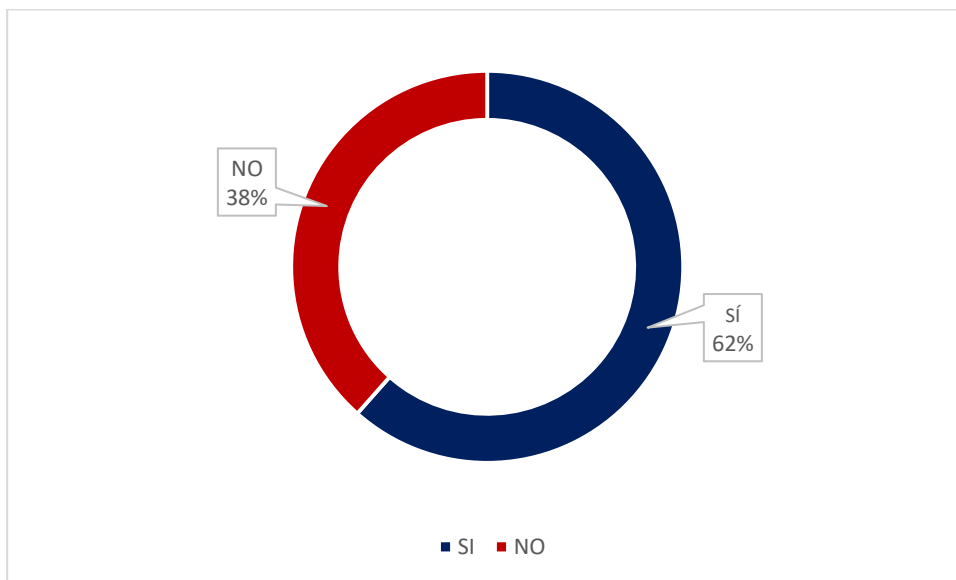
Pregunta N° 8. ¿Ha identificado en usted necesidades de capacitación?

Objetivo: Determinar sí los colaboradores han identificado necesidades de capacitación para ejecutar sus funciones.

TABLA A-8: IDENTIFICANDO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	8	62%
No	5	38%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-8: IDENTIFICANDO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, el 62% de los colaboradores ha identificado necesidades de capacitación y el 38% manifiesta no haber identificado dichas necesidades en su desempeño laboral.

Interpretación: Se puede determinar que gran parte de los encuestados identifican brechas entre sus conocimientos y las competencias necesarias para ejecutar oportunamente sus funciones dentro de la organización.

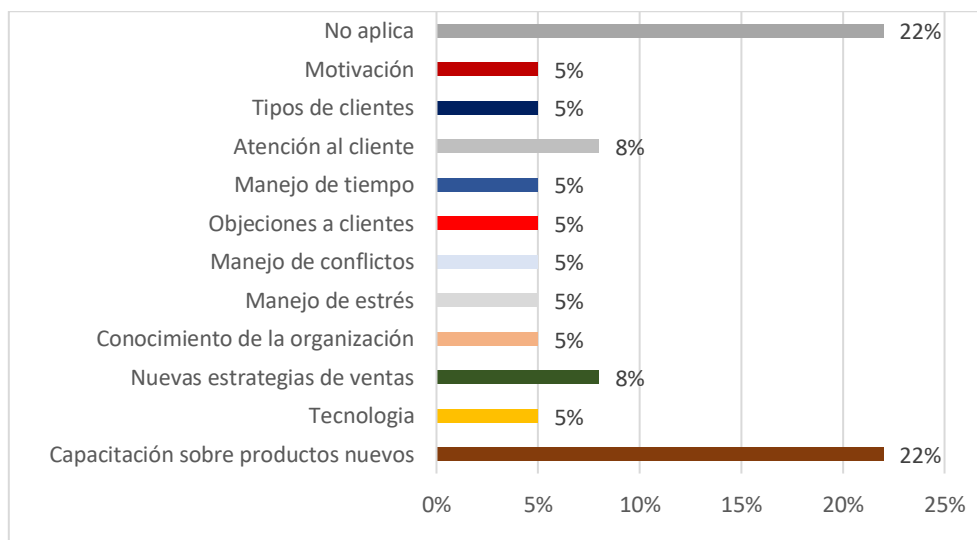
Pregunta N° 9. Sí su respuesta es afirmativa, describa qué necesidades de capacitación ha detectado:

Objetivo: Conocer las necesidades de capacitación identificadas por los colaboradores de la empresa.

TABLA A-9: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación sobre productos nuevos	5	22%
Tecnología	1	5%
Nuevas estrategias de ventas	2	8%
Conocimiento de la organización	1	5%
Manejo de estrés	1	5%
Manejo de conflictos	1	5%
Objeciones a clientes	1	5%
Manejo de tiempo	1	5%
Atención al cliente	2	8%
Tipos de clientes	1	5%
Motivación	1	5%
No aplica	5	22%
TOTAL	22	100%

GRÁFICA A-9: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Para los encuestados la capacitación en nuevos productos se determina con un 22 %, mientras que para el 8% las necesidades de capacitación se enfocan en la atención al cliente y conocer nuevas estrategias de ventas, una pequeña parte considera que entre las necesidades de capacitación se encuentra la motivación, manejo de conflicto y estrés. Asimismo, para el 22% de los colaboradores la pregunta no aplica ya que no han detectado necesidades de capacitación.

Interpretación: Se identifica que gran parte de los ejecutivos de ventas detectan como necesidad de mayor relevancia la capacitación de nuevos productos para poder ofrecer a los clientes las ventajas y beneficios de adquirirlos, esto permite la colocación oportuna de dichos productos y mayor satisfacción en los clientes.

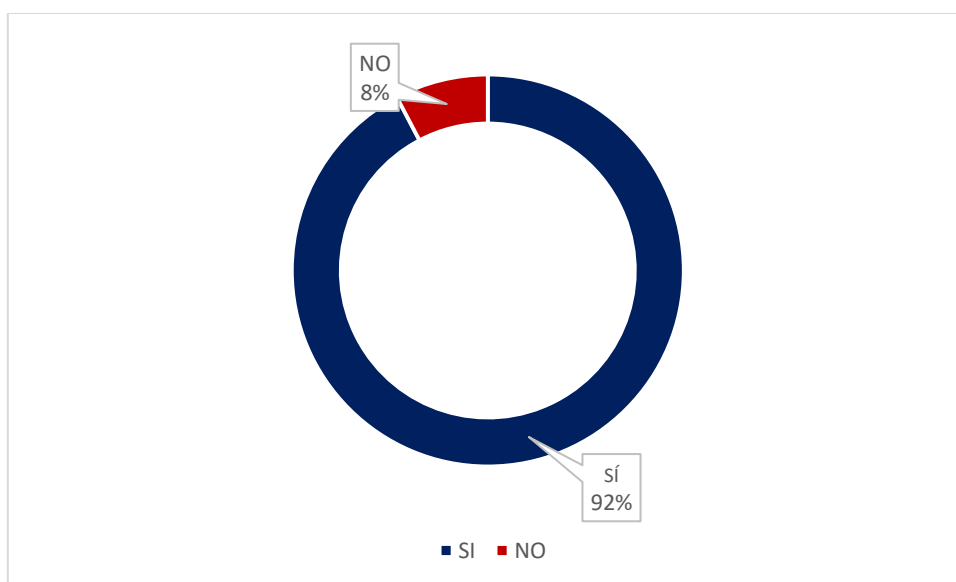
Pregunta N° 10. ¿Le gustaría recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña?

Objetivo: Determinar la disposición de los colaboradores en cuanto a recibir capacitación acorde al puesto de trabajo.

TABLA A-10: DISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIÓN PROFESIONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	92%
No	1	8%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-10: DISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIÓN PROFESIONAL



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados obtenidos el 92% de los colaboradores se encuentran en disposición de recibir capacitaciones, sin embargo, el 8% manifiesta no estar de acuerdo con tal iniciativa.

Interpretación: Se puede determinar que la gran mayoría de encuestados se encuentran a favor de recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña, lo cual demuestra la disposición para continuar su proceso de formación dentro de la organización.

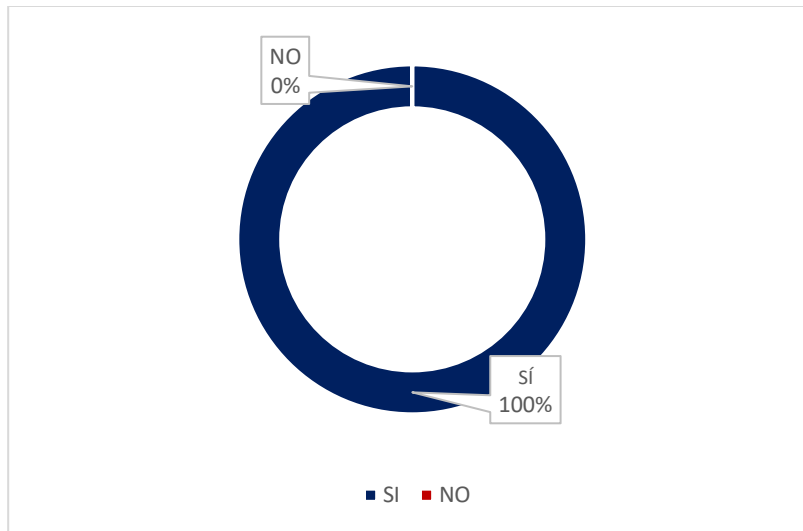
Pregunta N° 11. ¿Sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitaciones específicas y planificadas según su área?

Objetivo: Determinar si las competencias de los ejecutivos de ventas mejorarían si se recibirán capacitaciones orientadas al área laboral.

TABLA A-11: MEJORAR COMPETENCIAS LABORALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-11: MEJORAR COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De acuerdo con los resultados el 100% de los colaboradores manifiestan que sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitación.

Interpretación: Los ejecutivos de ventas coinciden en que las capacitaciones orientadas en sus áreas específicas de trabajo serían de beneficio para mejorar su desempeño laboral dentro de la organización.

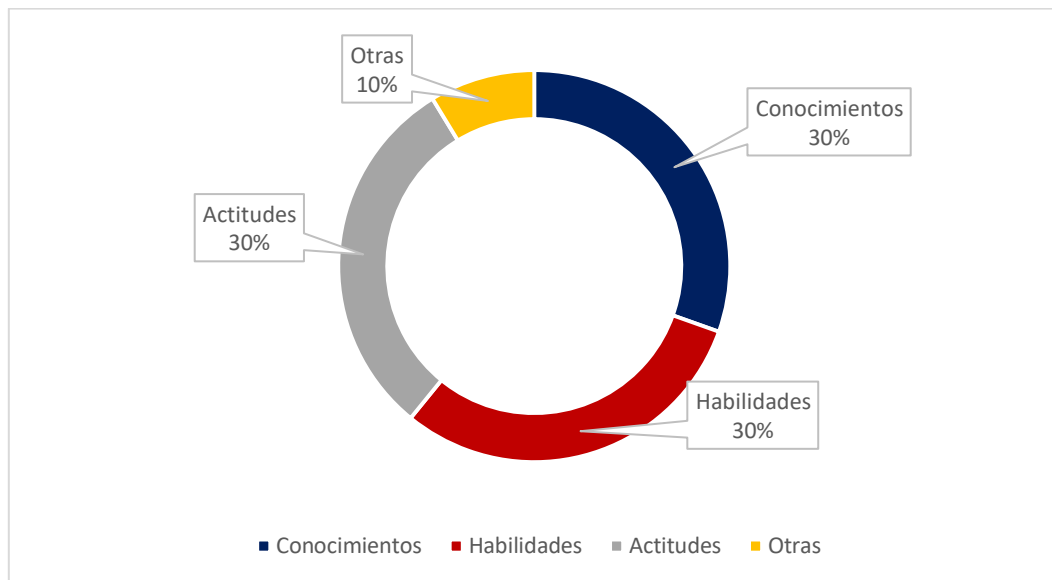
Pregunta N° 12. ¿Qué tipo de competencias laborales necesita desarrollar?

Objetivo: Conocer qué tipo de competencias laborales los ejecutivos de ventas necesitan desarrollar dentro de la empresa.

TABLA A-12: COMPETENCIAS LABORALES QUE SE NECESITAN DESARROLLAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocimientos	7	30%
Habilidades	7	30%
Actitudes	7	30%
Otras	2	10%
TOTAL	23	100%

GRÁFICA A -12: COMPETENCIAS LABORALES QUE SE NECESITAN DESARROLLAR



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados revelan que en el sector de electrodomésticos los conocimientos se necesitan desarrollar en un 30%, de igual forma las habilidades en un 30% y las actitudes en un 30%.

Interpretación: Se puede constatar que, en su mayoría, los colaboradores manifiestan que necesitan desarrollar los conocimientos para desempeñar sus funciones, asimismo, gran parte de los encuestados consideran que se deben desarrollar las habilidades y actitudes, esto con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad y cumplimiento de los planes estratégicos de las empresas.

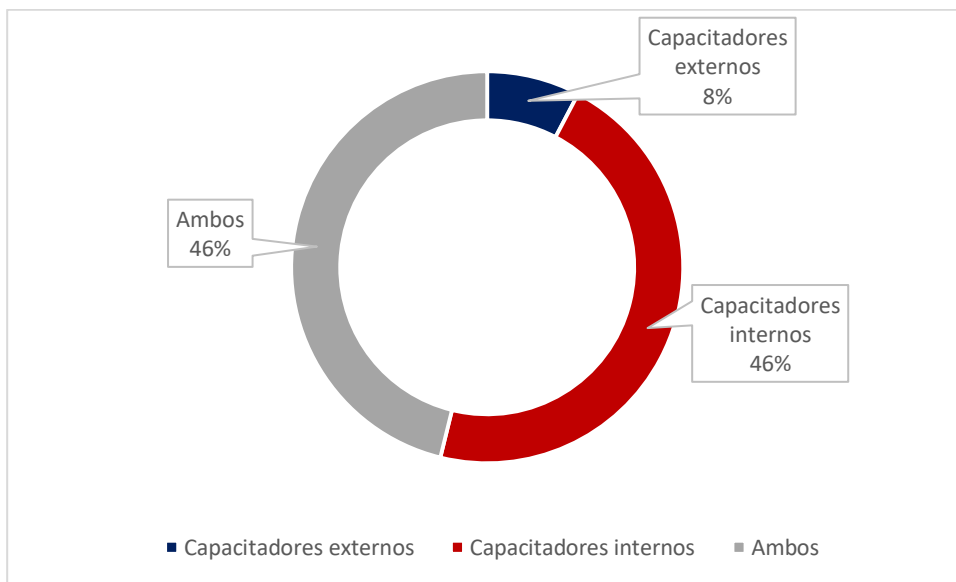
Pregunta N° 13. Según su criterio ¿Quiénes son los más indicados para brindar capacitación?

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores en cuanto al personal idóneo para brindar capacitación.

TABLA A-13: PERSONAS INDICADAS PARA BRINDAR CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitadores externos	1	8%
Capacitadores internos	6	46%
Ambos	6	46%
TOTAL	13	100%

GRÁFICA A-13: PERSONAS INDICADAS PARA BRINDAR CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados, se puede identificar que el 46% considera que las personas más adecuadas para brindar capacitación son los capacitadores internos, asimismo, el 46% manifiesta que tanto los capacitadores internos como externos deberían brindar capacitación, y sólo el 8% considera que deben ser externos.

Interpretación: Lo anterior indica, que entre los colaboradores existe gran aceptación con el hecho de que los capacitadores sean internos, así como también que sean internos y externos, sin embargo, no consideran que los capacitadores externos sean los adecuados para brindar capacitación en la organización.

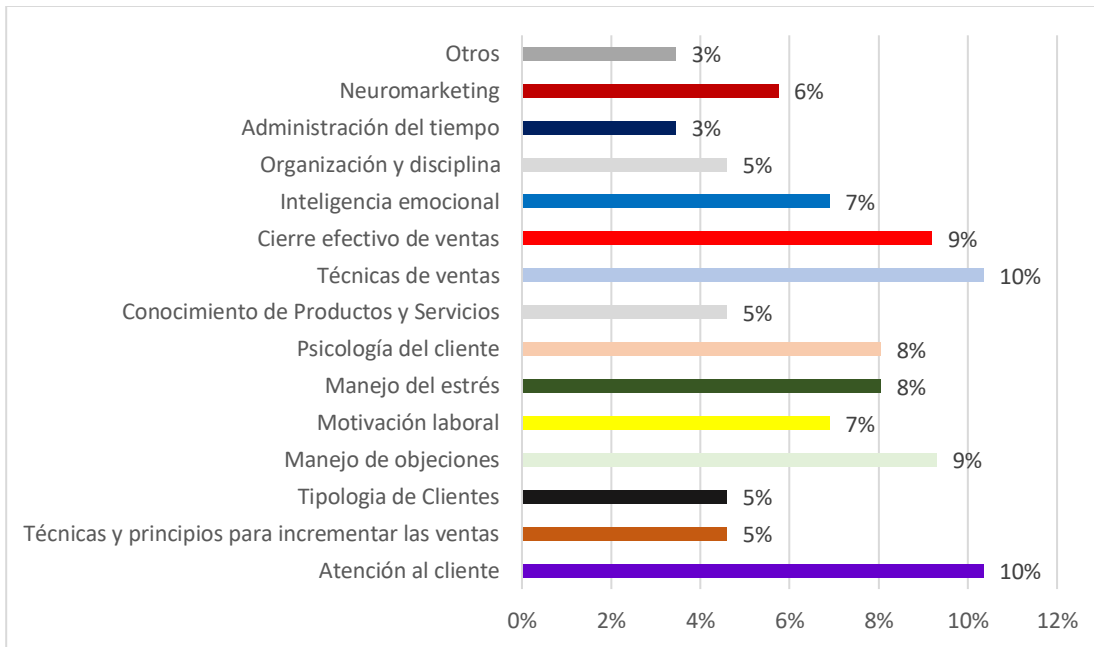
Pregunta N° 14. ¿Qué temas considera necesarios para desarrollar un plan de capacitación?

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores en cuanto al personal idóneo para brindar capacitación.

TABLA A-14: TEMAS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	9	10%
Técnicas y principios para incrementar las ventas	4	5%
Tipología de Clientes	4	5%
Manejo de objeciones	8	9%
Motivación laboral	6	7%
Manejo del estrés	7	8%
Psicología del cliente	7	8%
Conocimiento de Productos y Servicios	4	5%
Técnicas de ventas	9	10%
Cierre efectivo de ventas	8	9%
Inteligencia emocional	6	7%
Organización y disciplina	4	5%
Administración del tiempo	3	3%
Neuromarketing	5	6%
Otros	3	3%
TOTAL	87	100%

GRÁFICA A-14: TEMAS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados, se determina que 10% de los encuestados opina que el tema principal para un plan de capacitación es atención al cliente y técnica de ventas, el 9 % manifiesta que es el cierre efectivo de ventas y el manejo de objeciones, otra gran parte sugiere la tipología de clientes, conocimiento de productos y la motivación laboral para incorporarse en el plan de capacitaciones.

Interpretación: Se determina que según los ejecutivos de ventas un plan de capacitaciones debe enfocarse en la atención al cliente, técnica de ventas, manejo de objeciones y técnicas para incrementar las ventas dentro de las empresas de electrodomésticos lo cual apunta a reforzar las competencias laborales existentes y cumplir con los objetivos trazados en la empresa.

4.1.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE. (CUESTIONARIO B)

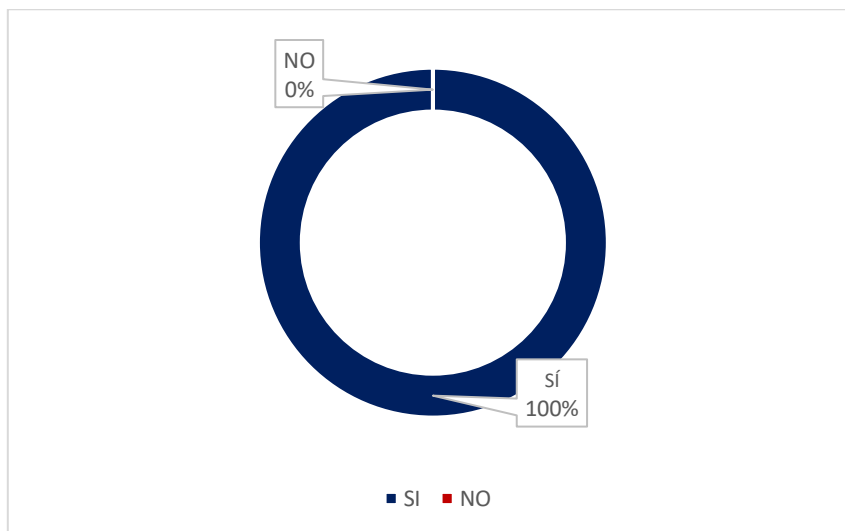
Pregunta N° 1. ¿Recibió capacitación en su ingreso a la organización?

Objetivo: Identificar sí el personal de atención al cliente recibió capacitación al ingresar a laborar en la empresa.

TABLA B-1: CAPACITACIÓN AL INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-1: CAPACITACIÓN AL INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados recibieron capacitación en su ingreso a la organización.

Interpretación: Todos los encuestados fueron capacitados al ingresar a la organización, lo que les permite conocer los procesos, el plan estratégico, así como sus funciones y responsabilidades.

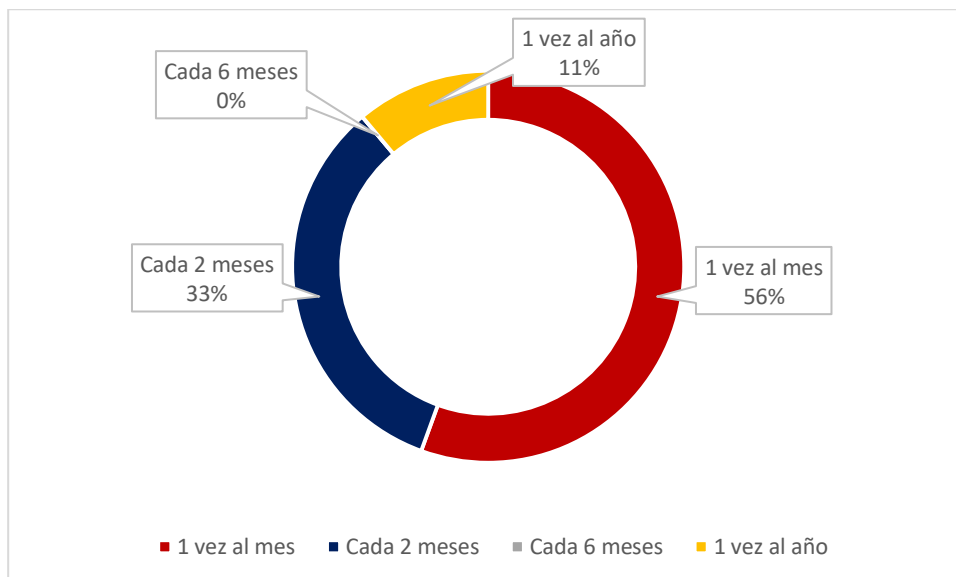
Pregunta N° 2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Objetivo: Conocer la periodicidad en que el personal de atención al cliente recibe capacitaciones.

TABLA B-2: PERIODICIDAD EN QUE SE RECIBE CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez al mes	5	56%
Cada 2 meses	3	33%
Cada 6 meses	0	0%
1 vez al año	1	11%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-2: PERIODICIDAD EN QUE SE RECIBE CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados revelan que el 56% de los encuestados reciben capacitación 1 vez al mes, el 33 % recibe cada 2 meses y el 11% lo recibe 1 vez al año.

Interpretación: Con los resultados se determina que los encuestados en su mayoría reciben capacitación con una alta frecuencia de 1 vez al mes, otros en menor cantidad la reciben cada 2 meses.

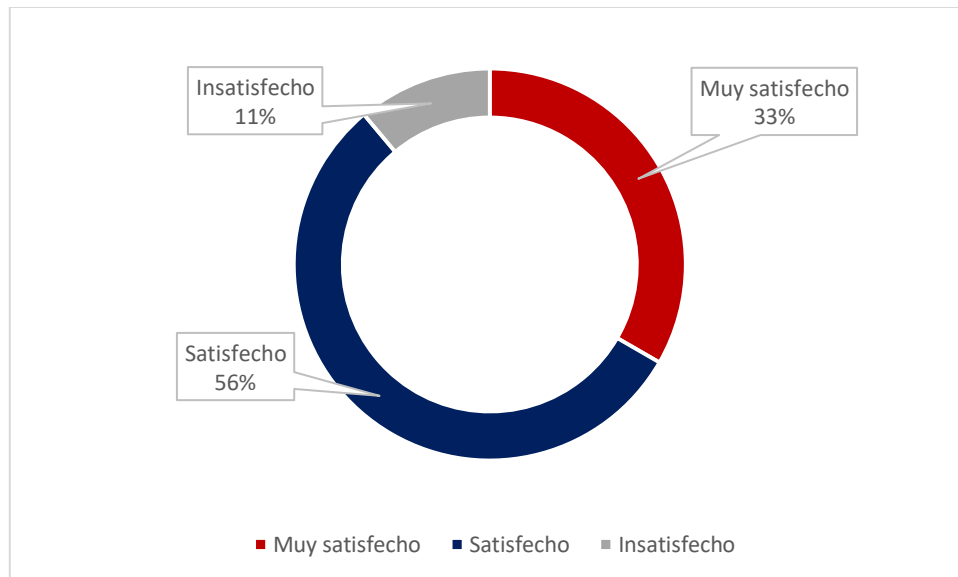
Pregunta N° 3. ¿Cuál es el grado de satisfacción en el que se encuentra respecto a las capacitaciones brindadas por la organización?

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción del personal de atención al cliente sobre las capacitaciones recibidas en la organización.

TABLA B-3: GRADO DE SATISFACCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	3	33%
Satisfecho	5	56%
Insatisfecho	1	11%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-3: GRADO DE SATISFACCIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo con los resultados, el 56% de los encuestados manifiesta que se encuentra satisfecho con las capacitaciones recibidas en la organización, el 33% considera que se encuentra muy satisfecho y el 11% se encuentra insatisfecho.

Interpretación: Los resultados indican que en general, el personal de atención al cliente de las empresas sujetas al estudio se encuentra satisfecho de las capacitaciones brindadas ya que solo un menor porcentaje manifiesta insatisfacción en el proceso.

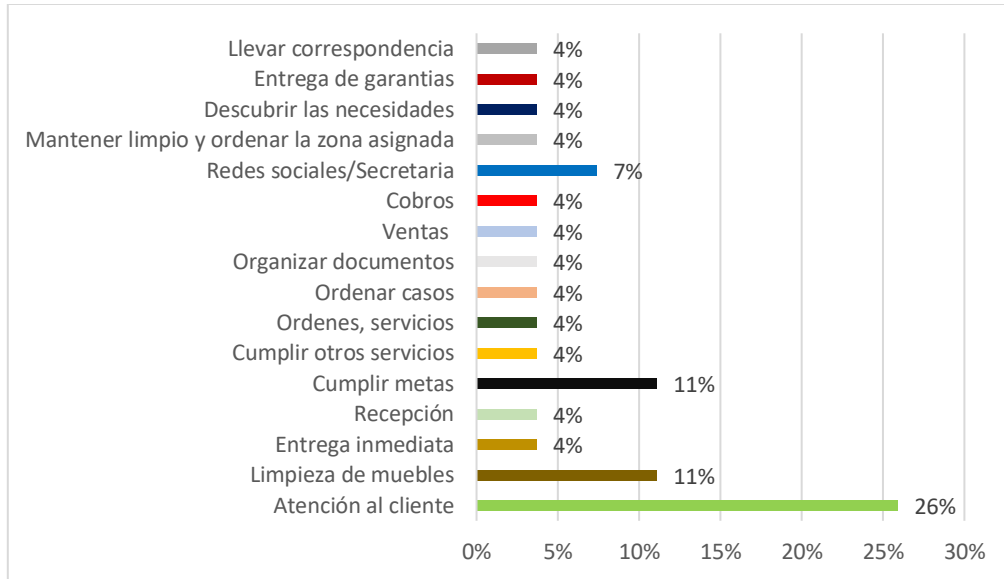
Pregunta N° 4. Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto de trabajo:

Objetivo: Conocer las actividades que realiza el personal de atención al cliente de las medianas empresas del sector comercio de electrodomésticos de San Miguel.

TABLA B-4: RESPONSABILIDADES O ACTIVIDADES ASIGNADAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	7	26%
Limpieza de muebles	3	11%
Entrega inmediata	1	4%
Recepción	1	4%
Cumplir metas	3	11%
Cumplir otros servicios	1	4%
Ordenes, servicios	1	4%
Ordenar casos	1	4%
Organizar documentos	1	4%
Ventas	1	4%
Cobros	1	4%
Redes sociales/Secretaria	2	7%
Mantener limpio y ordenar la zona asignada	1	4%
Descubrir las necesidades	1	4%
Entrega de garantías	1	4%
Llevar correspondencia	1	4%
TOTAL	27	100%

GRÁFICA B-4: RESPONSABILIDADES O ACTIVIDADES ASIGNADAS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Para los encuestados, la atención al cliente se determina con un 26%, seguido del cumplimiento de metas y realizar labores secretariales, luego representado en un 4% el personal realiza servicios varios, como llevar correspondencia, entrega de garantías, mantener limpio y ordenado, cobros, ventas, entre otros.

Interpretación: Se determina que el personal sujeto a estudio tiene como principal responsabilidad ofrecer atención al cliente, asimismo, se observa la diversidad de actividades asignadas, no contando con un descriptor de puesto que especifique dichas actividades.

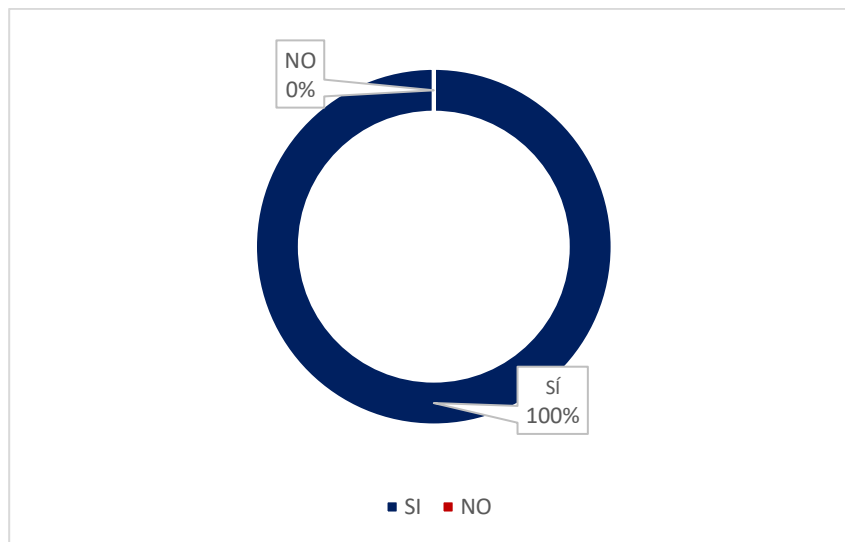
Pregunta N° 5. ¿Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

Objetivo: Investigar si el personal de atención al cliente considera que las capacitaciones ayudarían a mejorar el desempeño laboral dentro de la organización.

TABLA B-5: MEJORA DE DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-5: MEJORA DE DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados revelan que el 100% de los encuestados consideran que su desempeño laboral mejoraría al recibir capacitaciones.

Interpretación: Se puede determinar que, según los encuestados, la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo.

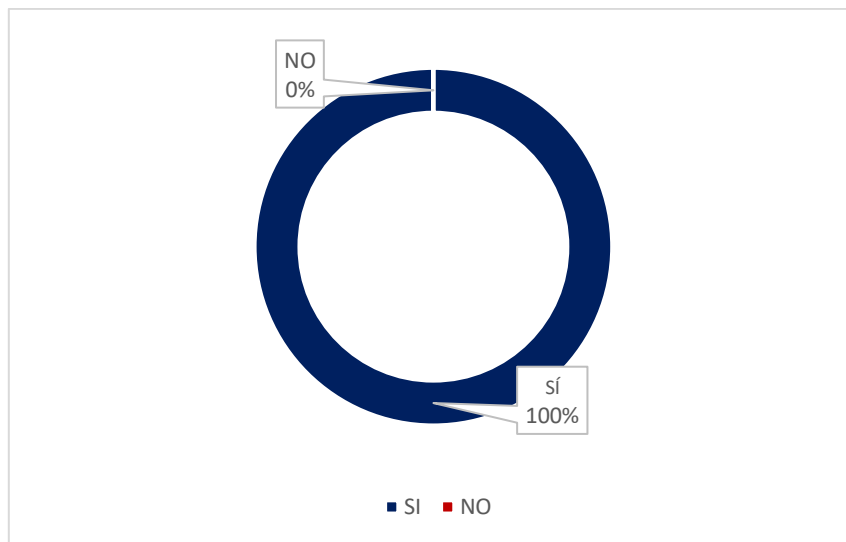
Pregunta N° 6. ¿Considera que posee todos los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones laborales?

Objetivo: Identificar si el personal de atención al cliente posee los conocimientos y habilidades necesarias para la efectiva ejecución de sus funciones.

TABLA B-6: CONOCER SI SE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-6: CONOCER SI SE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados, el 100% del personal de atención al cliente considera que posee los conocimientos y habilidades para desempeñar efectivamente su puesto.

Interpretación: Se puede notar de acuerdo con la información proporcionada que en su totalidad el personal de atención al cliente denota confianza en sus competencias laborales y desarrollo profesional dentro de la organización.

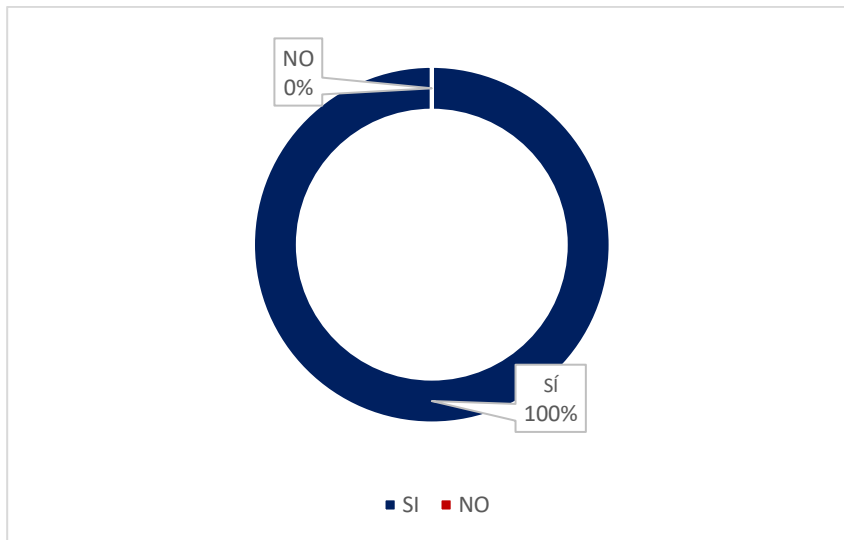
Pregunta N° 7. ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los conocimientos que poseen los colaboradores les da seguridad para ejecutar su trabajo.

TABLA B-7: CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR EL TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	9	100%
No	0	0%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-7: CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR EL TRABAJO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De los resultados se obtiene que el 100% del personal de atención al cliente encuestados consideran que poseen los conocimientos necesarios brindando seguridad para ejecutar sus funciones.

Interpretación: Lo anterior indica que en su totalidad el personal de atención al cliente afirma sentirse seguros y confiados de sus conocimientos para poder desempeñar correctamente sus funciones en la empresa.

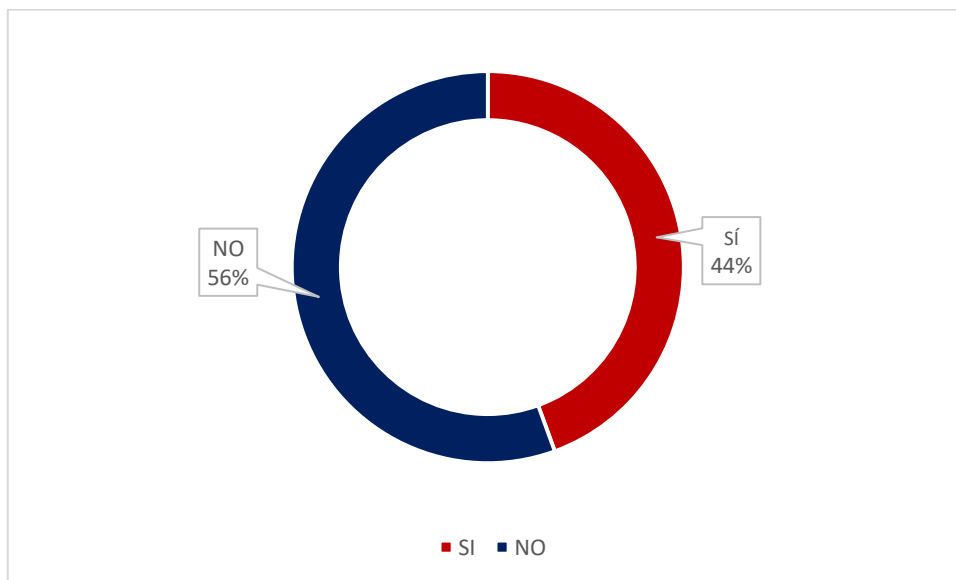
Pregunta N° 8. ¿Ha identificado en usted necesidades de capacitación?

Objetivo: Determinar sí los colaboradores han identificado necesidades de capacitación para ejecutar sus funciones.

TABLA B-8: IDENTIFICANDO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	44%
No	5	56%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA A-8: IDENTIFICANDO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, el 44% de los colaboradores ha identificado necesidades de capacitación y el 56% manifiesta no haber identificado dichas necesidades en su desempeño laboral.

Interpretación: Se puede determinar que gran parte de los encuestados no identifican brechas entre sus conocimientos y las competencias necesarias para ejecutar oportunamente sus funciones dentro de la organización.

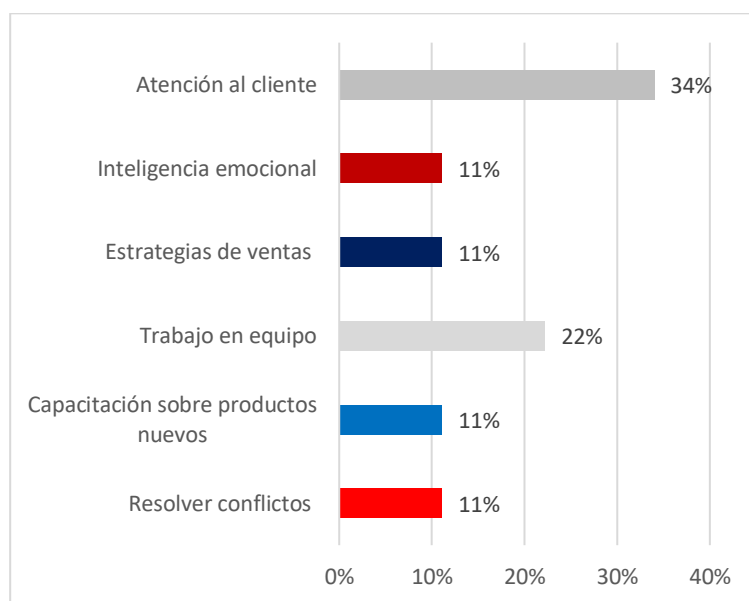
Pregunta N° 9. Sí su respuesta es afirmativa, describa qué necesidades de capacitación ha detectado:

Objetivo: Conocer las necesidades de capacitación identificadas por los colaboradores de la empresa.

TABLA B-9: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Resolver conflictos	1	11%
Capacitación sobre productos nuevos	1	11%
Trabajo en equipo	2	22%
Estrategias de ventas	1	11%
Inteligencia emocional	1	11%
Atención al cliente	3	34%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-9: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De acuerdo con los resultados, el 34% se determina que la necesidad más importante es en atención al cliente, mientras que para el 22% las necesidades de capacitación se enfocan en el trabajo en equipo. Asimismo, se determina que el 11% de los colaboradores manifestaron que han detectado que deben ser capacitados en resolver conflictos, conocimiento sobre nuevos productos, estrategias de ventas e inteligencia emocional.

Interpretación: Se identifica que gran parte del personal detectan como necesidad de mayor relevancia la capacitación en brindar una excelente atención a los clientes, ya que consideran que son la base fundamental para el funcionamiento de la empresa, además,

es necesaria la capacitación en trabajo en equipo pues mejoraría la comunicación y cumplimiento de metas en conjunto.

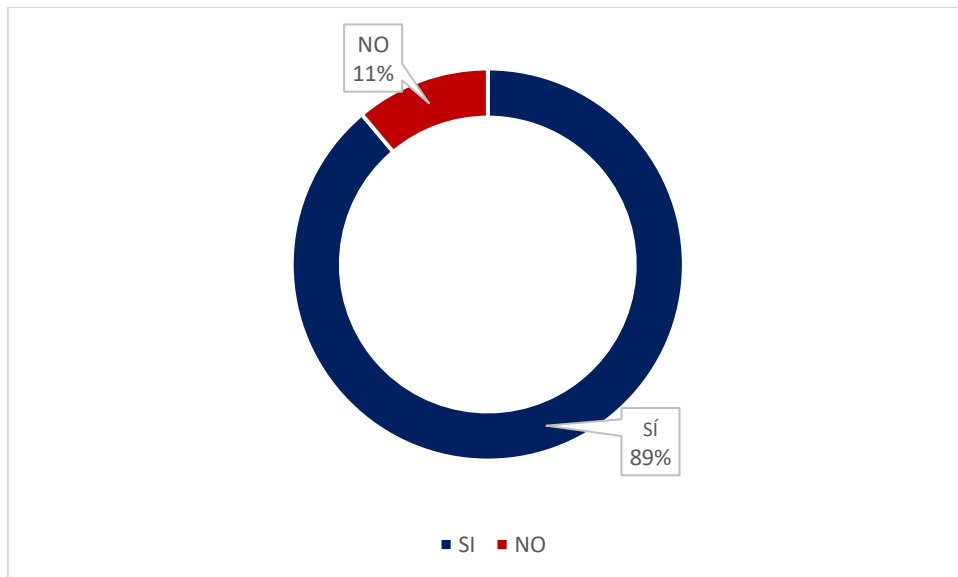
Pregunta N° 10. ¿Le gustaría recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña?

Objetivo: Determinar la disposición de los colaboradores en cuanto a recibir capacitación acorde al puesto de trabajo.

TABLA B-10: DISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIÓN PROFESIONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	8	89%
No	1	11%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-10: DISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIÓN PROFESIONAL



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados obtenidos el 89% de los colaboradores se encuentran en disposición de recibir capacitaciones, sin embargo, el 11% manifiesta no estar de acuerdo con tal iniciativa.

Interpretación: Se puede determinar que la gran mayoría de encuestados se encuentran a favor de recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña, lo cual demuestra la disposición para continuar su proceso de formación dentro de la organización.

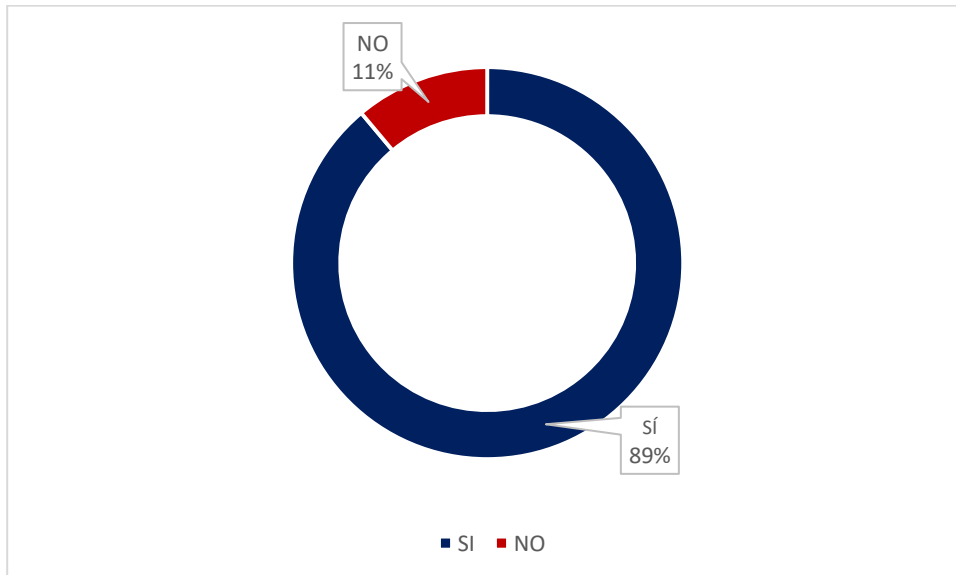
Pregunta N° 11. ¿Sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitaciones específicas y planificadas según su área?

Objetivo: Determinar si las competencias de los ejecutivos de ventas mejorarían si se recibirán capacitaciones orientadas al área laboral.

TABLA B-11: MEJORAR COMPETENCIAS LABORALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	8	89%
No	1	11%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-11: MEJORAR COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De acuerdo con los resultados el 89% de los colaboradores manifiestan que sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitación y el 11% considera que no mejorarían al recibir capacitación.

Interpretación: En su mayoría, el personal de atención al cliente considera que las capacitaciones orientadas en sus áreas específicas de trabajo serían de beneficio para mejorar su desempeño laboral dentro de la organización.

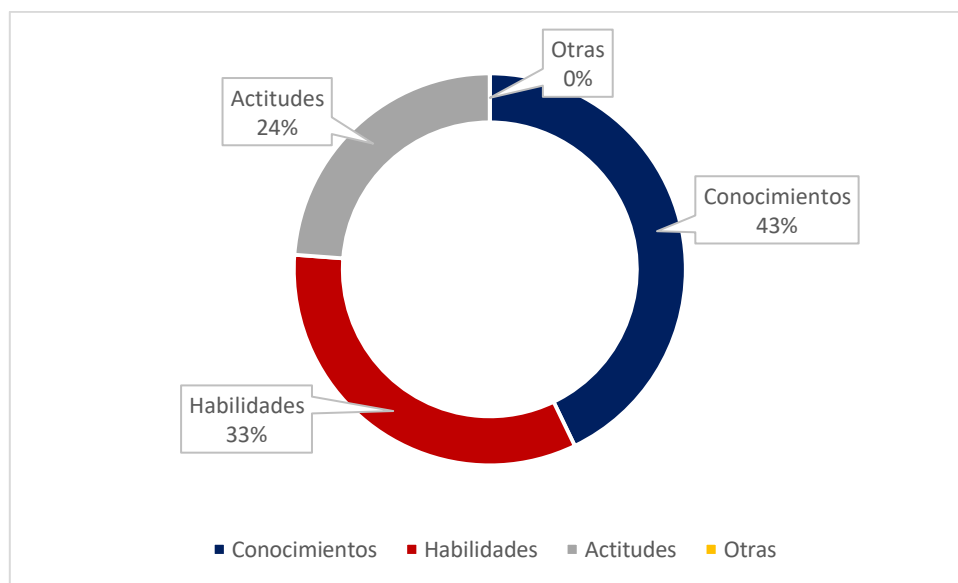
Pregunta N° 12. ¿Qué tipo de competencias laborales necesita desarrollar?

Objetivo: Conocer qué tipo de competencias laborales el personal de atención al cliente necesita desarrollar dentro de la empresa.

TABLA B-12: COMPETENCIAS LABORALES QUE SE NECESITAN DESARROLLAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocimientos	9	43%
Habilidades	7	33%
Actitudes	5	24%
Otras	0	0%
TOTAL	21	100%

GRÁFICA B-12: COMPETENCIAS LABORALES QUE SE NECESITAN DESARROLLAR



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados revelan que en el sector de electrodomésticos los conocimientos se necesitan desarrollar en un 43%, de igual forma las habilidades en un 33% y las actitudes en un 24%.

Interpretación: Se puede constatar que, en su mayoría, los colaboradores manifiestan que necesitan desarrollar los conocimientos para desempeñar sus funciones, asimismo, gran parte de los encuestados consideran que se deben desarrollar las habilidades y actitudes, esto con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad y cumplimiento de los planes estratégicos de las empresas.

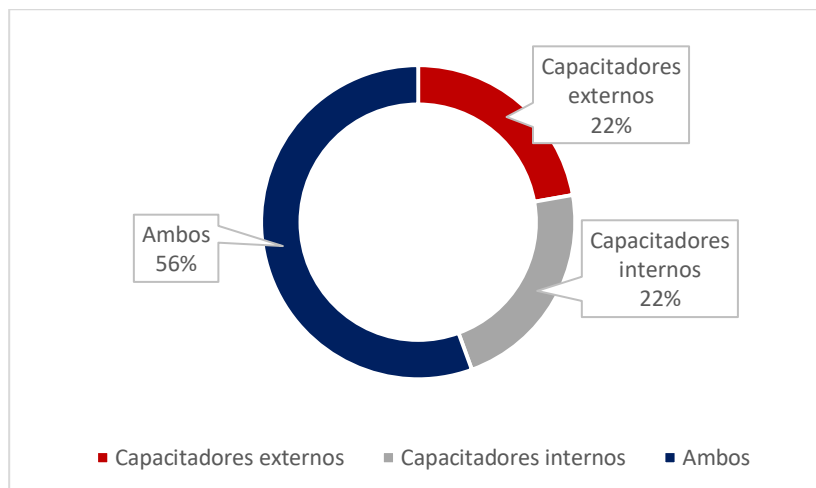
Pregunta N° 13. Según su criterio ¿Quiénes son los más indicados para brindar capacitación?

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores en cuanto al personal idóneo para brindar capacitación.

TABLA B-13: PERSONAS INDICADAS PARA BRINDAR CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitadores externos	2	22%
Capacitadores internos	2	22%
Ambos	5	56%
TOTAL	9	100%

GRÁFICA B-13: PERSONAS INDICADAS PARA BRINDAR CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados, se puede identificar que el 22% considera que las personas más adecuadas para brindar capacitación son los capacitadores internos, de igual forma, también el 22% manifiesta que deben ser externos, asimismo, el 56% considera que tanto los capacitadores internos como externos deberían brindar capacitación

Interpretación: Lo anterior indica, que entre los colaboradores existe gran aceptación con el hecho de que los capacitadores sean internos y externos ya que se puede aprovechar el conocimiento

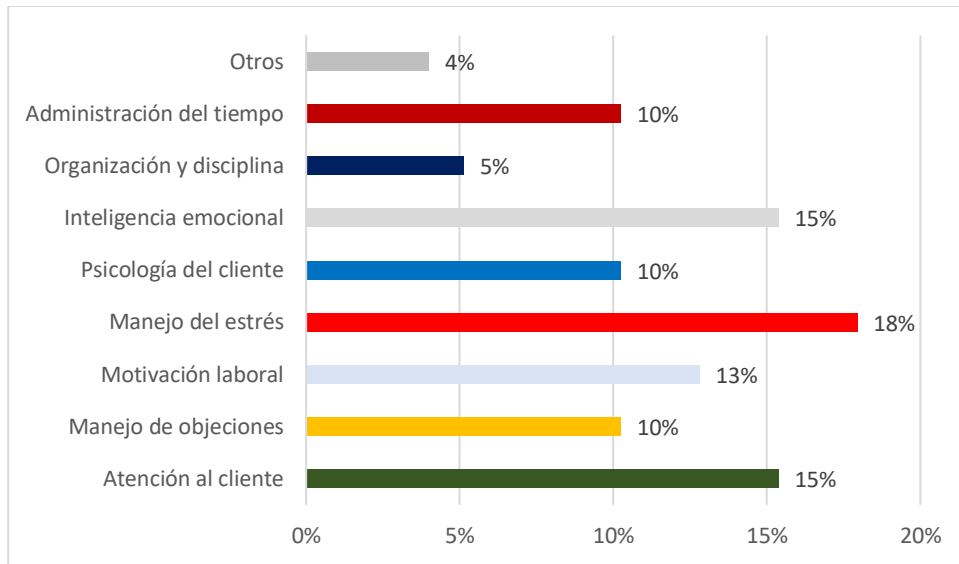
Pregunta N° 14. ¿Qué temas considera necesarios para desarrollar un plan de capacitación?

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores en cuanto al personal idóneo para brindar capacitación.

TABLA B-14: TEMAS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	6	15%
Manejo de objeciones	4	10%
Motivación laboral	5	13%
Manejo del estrés	7	18%
Psicología del cliente	4	10%
Inteligencia emocional	6	15%
Organización y disciplina	2	5%
Administración del tiempo	4	10%
Otros	1	4%
TOTAL	39	100%

GRÁFICA B-14: TEMAS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados, se determina que el 18% de los encuestados considera que el tema principal para un plan de capacitación es el manejo del estrés, el 15% en inteligencia emocional y atención al cliente, en menores proporciones se encuentra la administración de tiempo con 10% y organización y disciplina con tan solo un 5%.

Interpretación: Se determina que según el personal de atención al cliente un plan de capacitaciones debe enfocarse en el manejo del estrés, atención al cliente, inteligencia emocional y motivación laboral para conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

4.1.3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA. (CUESTIONARIO C)

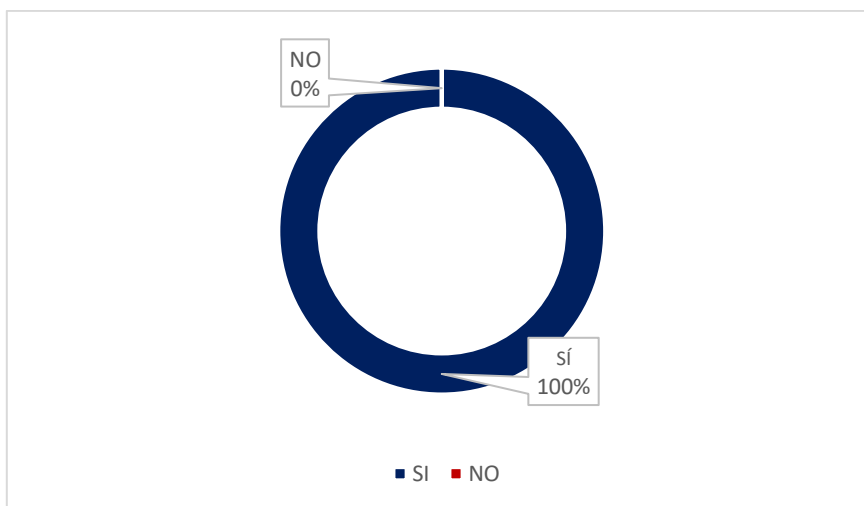
Pregunta N° 1. ¿Recibió capacitación en su ingreso a la organización?

Objetivo: Identificar si el personal de servicio de caja recibió capacitación al ingresar a laborar en la empresa.

TABLA C-1: CAPACITACIÓN AL INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-1: CAPACITACIÓN AL INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados recibieron capacitación en su ingreso a la organización.

Interpretación: Todos los encuestados fueron capacitados al ingresar a la organización, lo que les permite conocer los procesos, el plan estratégico, así como sus funciones y responsabilidades.

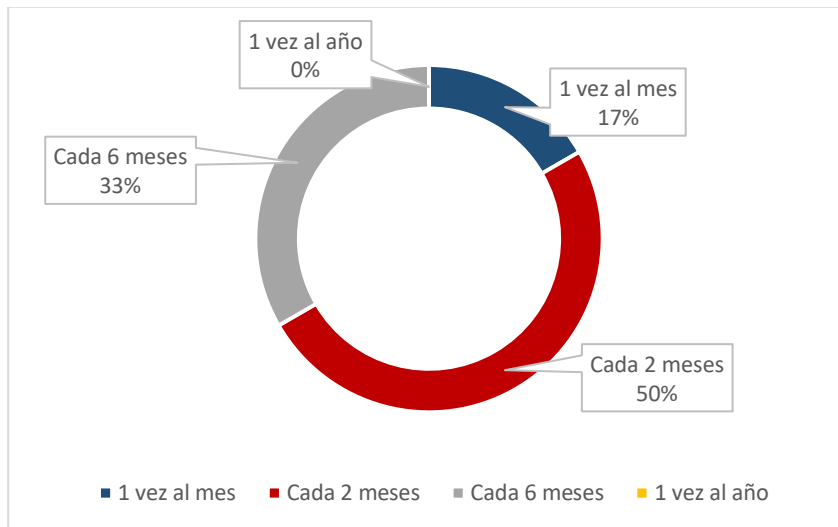
Pregunta N° 2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Objetivo: Conocer la periodicidad en que el personal de servicio de caja recibe capacitaciones.

TABLA C-2: PERIODICIDAD EN QUE SE RECIBE CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez al mes	1	17%
Cada 2 meses	3	50%
Cada 6 meses	2	33%
1 vez al año	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-2: PERIODICIDAD EN QUE SE RECIBE CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 50% del personal de servicio de caja recibe capacitaciones cada 2 meses, el 33 % cada 6 meses y el 17% 1 vez al mes.

Interpretación: Con los resultados se determina que los encuestados en su mayoría reciben capacitaciones cada 2 meses, otros en menor cantidad la reciben con mayor frecuencia, es decir, 1 vez al mes.

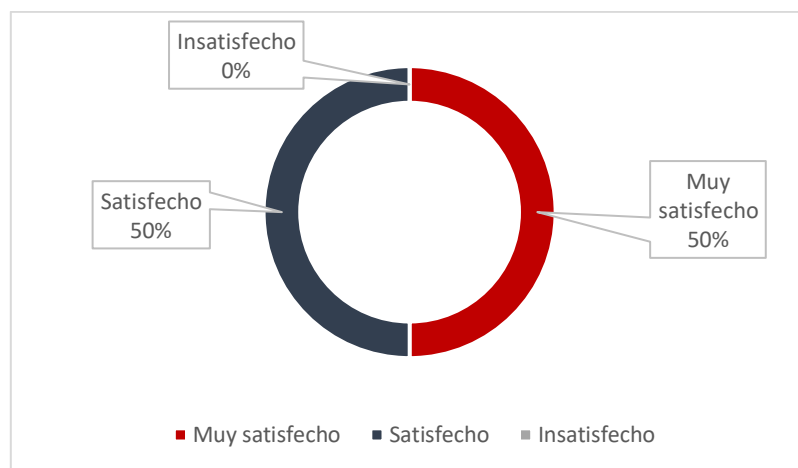
Pregunta N° 3. ¿Cuál es el grado de satisfacción en el que se encuentra respecto a las capacitaciones brindadas por la organización?

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción del personal de servicio de caja sobre las capacitaciones recibidas en la organización.

TABLA C-3: GRADO DE SATISFACCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	3	50%
Satisfecho	3	50%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-3: GRADO DE SATISFACCIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados demuestran que, el 50% de los encuestados manifiesta que se encuentra muy satisfecho con las capacitaciones recibidas en la organización y el 50% considera que se encuentra satisfecho.

Interpretación: Los resultados determinan que en general, el personal de servicio de caja de las empresas sujetas al estudio se encuentra satisfechos de las capacitaciones brindadas.

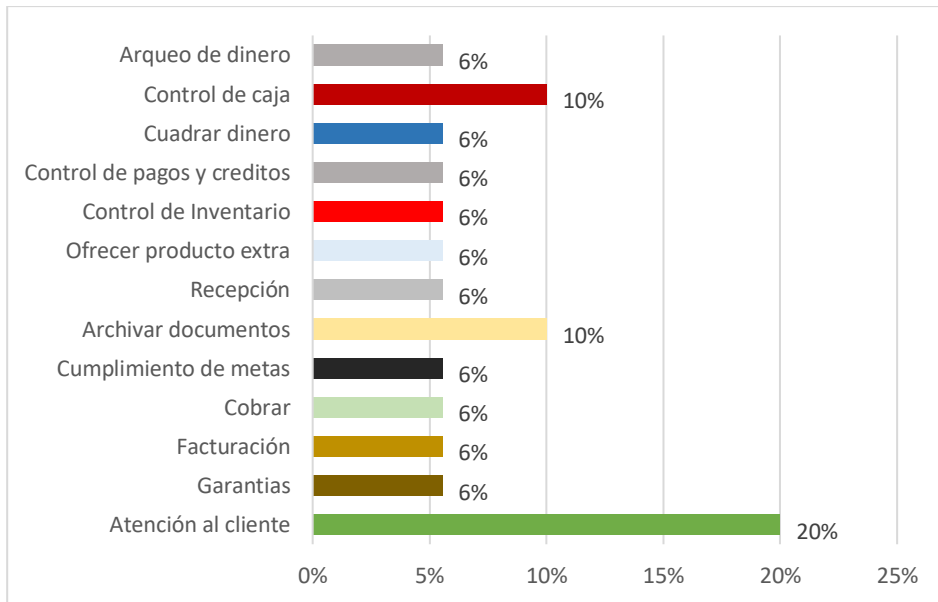
Pregunta N° 4. Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto de trabajo:

Objetivo: Conocer las actividades que realiza el personal de servicio de caja de las medianas empresas del sector comercio de electrodomésticos de San Miguel.

TABLA C-4: RESPONSABILIDADES O ACTIVIDADES ASIGNADAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	4	20%
Garantías	1	6%
Facturación	1	6%
Cobrar	1	6%
Cumplimiento de metas	1	6%
Archivar documentos	2	10%
Recepción	1	6%
Ofrecer producto extra	1	6%
Control de Inventario	1	6%
Control de pagos y créditos	1	6%
Cuadrar dinero	1	6%
Control de caja	2	10%
Arqueo de dinero	1	6%
TOTAL	18	100%

GRÁFICA C-4: RESPONSABILIDADES O ACTIVIDADES ASIGNADAS



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Para los encuestados se determina que el 20% del personal de caja consideran que la principal responsabilidad a su cargo es la atención al cliente, luego representado en un 10% el control de la caja y archivar documentos, en menor porcentaje se encuentra la facturación, cuadrar dinero, control de pagos y créditos.

Interpretación: Según los resultados obtenidos, el personal de servicio de caja debe cumplir principalmente su función de atender a los clientes, comprendiendo que para el crecimiento de la empresa es importante ya que sí los consumidores se encuentran bien atendidos se convertirán en clientes del negocio.

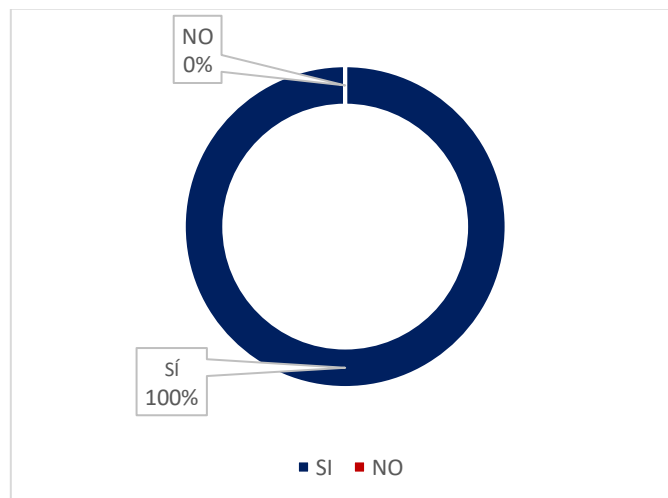
Pregunta N° 5. ¿Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

Objetivo: Investigar sí el personal de servicio de caja consideran que las capacitaciones ayudarían a mejorar el desempeño laboral dentro de la organización.

TABLA C-5: MEJORA DE DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE CAPACITACIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-5: MEJORA DE DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE CAPACITACIONES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados revelan que el 100% de los encuestados consideran que su desempeño laboral mejoraría al recibir capacitaciones.

Interpretación: Se logra visualizar que, según los encuestados, la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo.

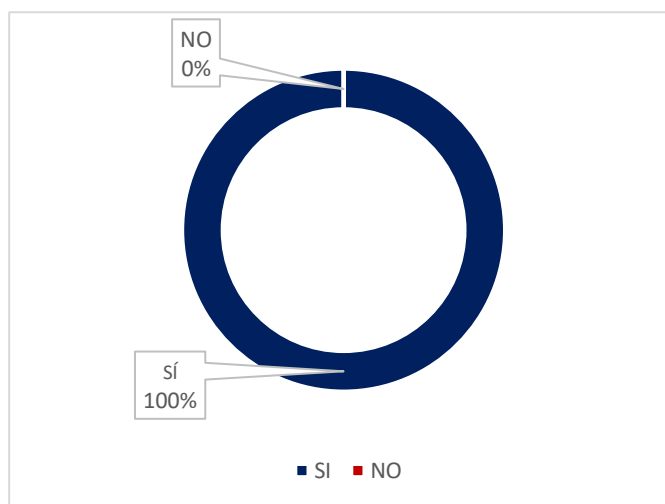
Pregunta N° 6. ¿Considera que posee todos los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones laborales?

Objetivo: Identificar si el personal de servicio de caja poseen los conocimientos y habilidades necesarias para la efectiva ejecución de sus funciones.

TABLA C-6: CONOCER SI SE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-6: CONOCER SI SE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados determinan, el 100% del personal de caja encuestados consideran que poseen los conocimientos y habilidades para desempeñar efectivamente su puesto.

Interpretación: Se puede notar de acuerdo con la información proporcionada todo el personal de servicio de caja denotan confianza en sus competencias laborales y desarrollo profesional dentro de la organización.

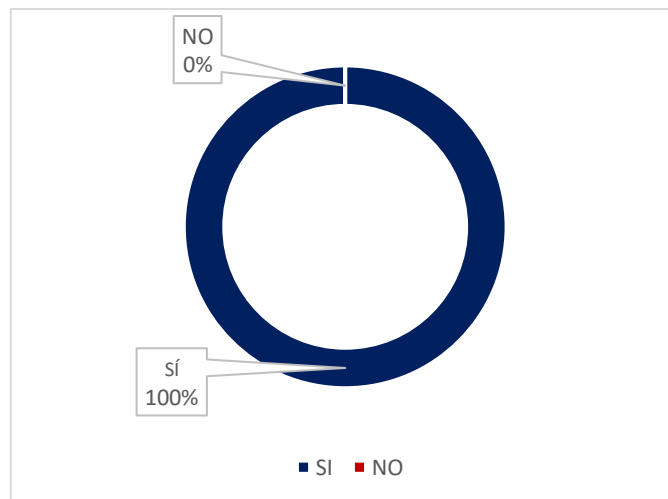
Pregunta N° 7. ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los conocimientos que poseen los colaboradores les da seguridad para ejecutar su trabajo.

TABLA C-7: CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR EL TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-7: CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR EL TRABAJO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De acuerdo con los resultados se obtiene que el 100% del personal de caja encuestados consideran que los conocimientos que poseen le dan seguridad para ejecutar sus funciones.

Interpretación: Lo anterior indica que la mayoría del personal de caja se siente seguros y confiados de sus conocimientos para poder desempeñar correctamente sus funciones en la empresa.

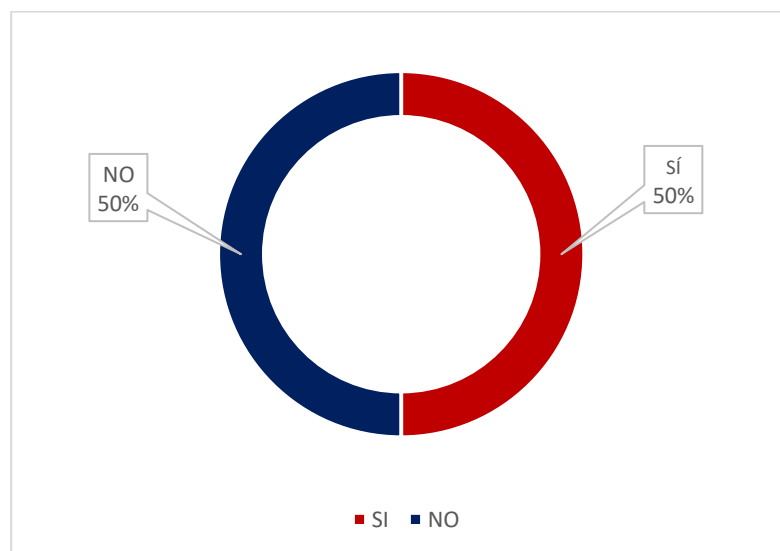
Pregunta N° 8. ¿Ha identificado en usted necesidades de capacitación?

Objetivo: Determinar sí los colaboradores han identificado necesidades de capacitación para ejecutar sus funciones.

TABLA C-8: IDENTIFICANDO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	50%
No	3	50%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-8: IDENTIFICANDO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, el 50% de los colaboradores ha identificado necesidades de capacitación y el 50% manifiesta no haber identificado dichas necesidades en su desempeño laboral.

Interpretación: Se puede determinar que gran parte de los encuestados identifican brechas entre sus conocimientos y las competencias necesarias para ejecutar oportunamente sus funciones dentro de la organización.

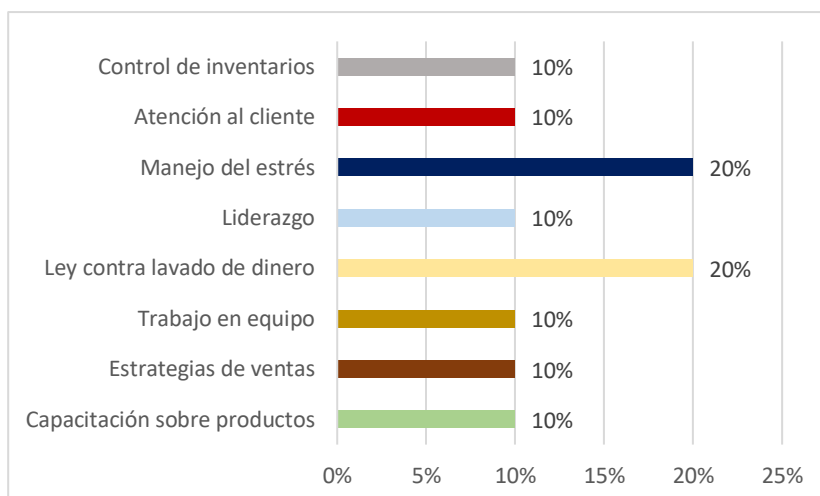
Pregunta N° 9. Sí su respuesta es afirmativa, describa qué necesidades de capacitación ha detectado:

Objetivo: Conocer las necesidades de capacitación identificadas por los colaboradores de la empresa.

TABLA C-9: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación sobre productos	1	10%
Estrategias de ventas	1	10%
Trabajo en equipo	1	10%
Ley contra lavado de dinero	2	20%
Liderazgo	1	10%
Manejo del estrés	2	20%
Atención al cliente	1	10%
Control de inventarios	1	10%
TOTAL	10	100%

GRÁFICA C-9: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Para los encuestados, el manejo del estrés y la ley contra el lavado de dinero se determina con un 20%, seguido de las alternativas de control de inventario, atención al cliente, liderazgo, trabajo en equipo y estrategias de ventas que se manifiesta con el 10%.

Interpretación: Se identifica que gran parte del personal de servicio de caja detectan como necesidad de mayor relevancia la capacitación de ley contra lavado de dinero y manejo del estrés, que son temas vitales dentro de las actividades de caja.

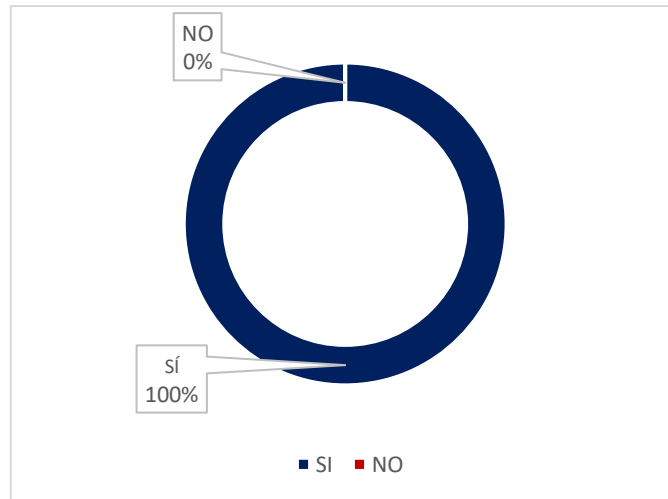
Pregunta N° 10. ¿Le gustaría recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña?

Objetivo: Determinar la disposición de los colaboradores en cuanto a recibir capacitación acorde al puesto de trabajo.

TABLA C-10: DISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIÓN PROFESIONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-10: DISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIÓN PROFESIONAL



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100 % de los colaboradores se encuentran en disposición de recibir capacitaciones.

Interpretación: Se puede determinar que la gran mayoría de encuestados se encuentran a favor de recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña, lo cual demuestra la disposición para continuar su proceso de formación dentro de la organización.

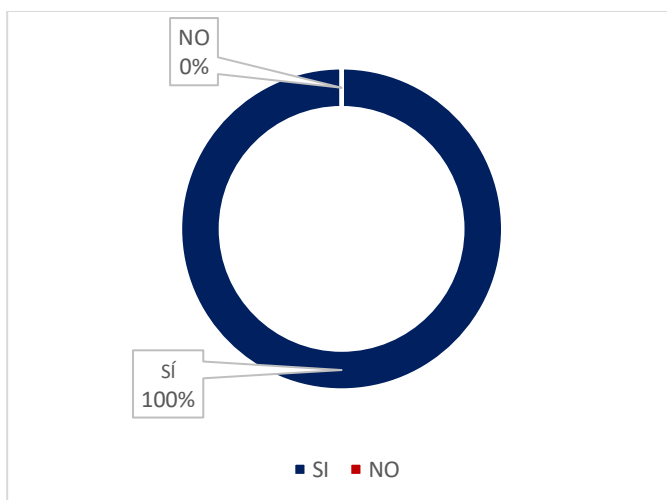
Pregunta N° 11. ¿Sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitaciones específicas y planificadas según su área?

Objetivo: Determinar sí las competencias del personal de servicio de caja mejorarían sí se recibirán capacitaciones orientadas al área laboral.

TABLA C-11: MEJORAR COMPETENCIAS LABORALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-11: MEJORAR COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: De acuerdo con los resultados el 100% de los colaboradores manifiestan que sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitación.

Interpretación: El personal de servicio de caja coinciden en que las capacitaciones orientadas en sus áreas específicas de trabajo serían de beneficio para mejorar su desempeño laboral dentro de la organización.

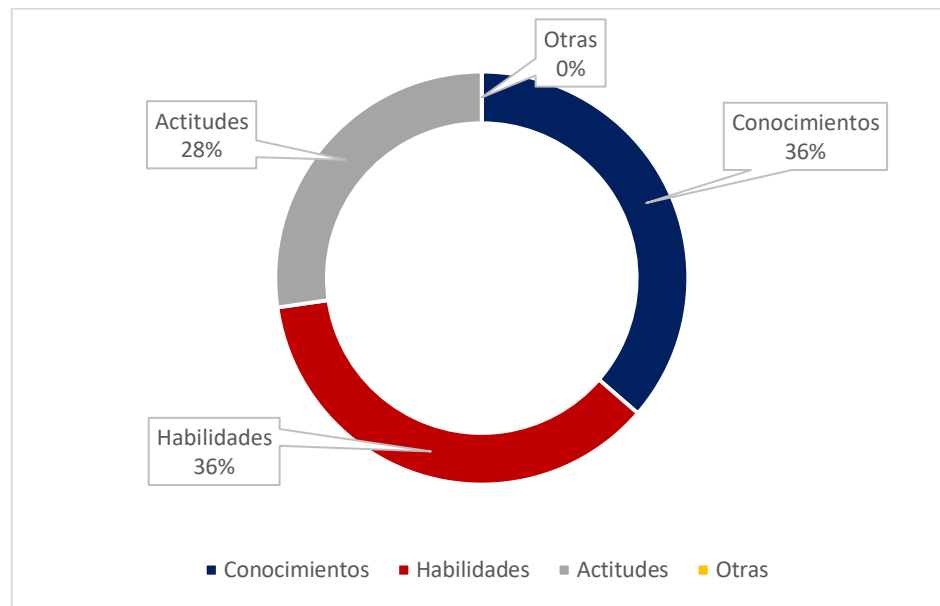
Pregunta N° 12. ¿Qué tipo de competencias laborales necesita desarrollar?

Objetivo: Conocer qué tipo de competencias laborales del personal de servicio de caja necesitan desarrollar dentro de la empresa.

TABLA C-12: COMPETENCIAS LABORALES QUE SE NECESITAN DESARROLLAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocimientos	4	36%
Habilidades	4	36%
Actitudes	3	28%
Otras	0	0%
TOTAL	11	100%

GRÁFICA C -12: COMPETENCIAS LABORALES QUE SE NECESITAN DESARROLLAR



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Los resultados revelan que en el sector de electrodomésticos los conocimientos se necesitan desarrollar en un 36%, de igual forma las habilidades en un 36% y las actitudes en un 28%.

Interpretación: Se puede constatar que, en su mayoría, los colaboradores manifiestan que necesitan desarrollar los conocimientos para desempeñar sus funciones, asimismo, gran parte de los encuestados consideran que se deben desarrollar las habilidades y actitudes, esto con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad.

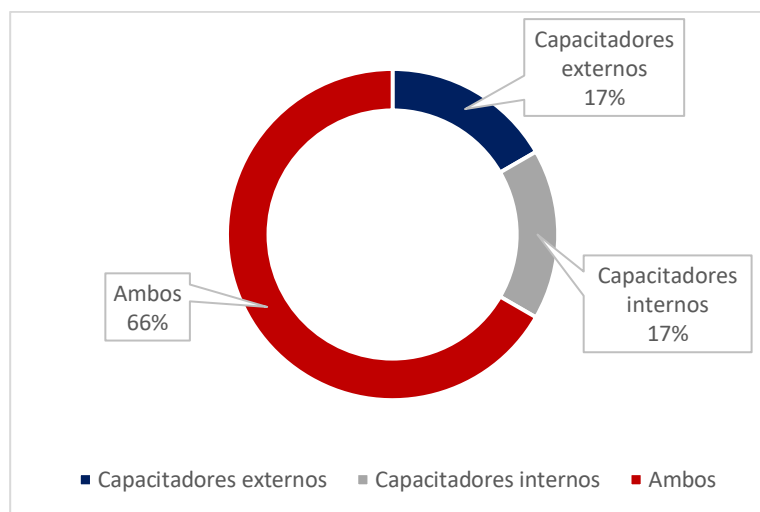
Pregunta N° 13. Según su criterio ¿Quiénes son los más indicados para brindar capacitación?

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores en cuanto al personal idóneo para brindar capacitación.

TABLA C-13: PERSONAS INDICADAS PARA BRINDAR CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitadores externos	1	17%
Capacitadores internos	1	17%
Ambos	4	67%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA C-13: PERSONAS INDICADAS PARA BRINDAR CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Se identifica el 66% considera que las personas más adecuadas para brindar capacitación son los capacitadores internos y externos (ambos), asimismo, el 17% manifiesta que tanto los capacitadores internos, y el 17% considera que deben ser internos.

Interpretación: Lo anterior muestra, que entre los colaboradores existe gran aceptación con el hecho de que los capacitadores sean internos y externos (ambos) por el nivel de conocimiento que poseen al tener información

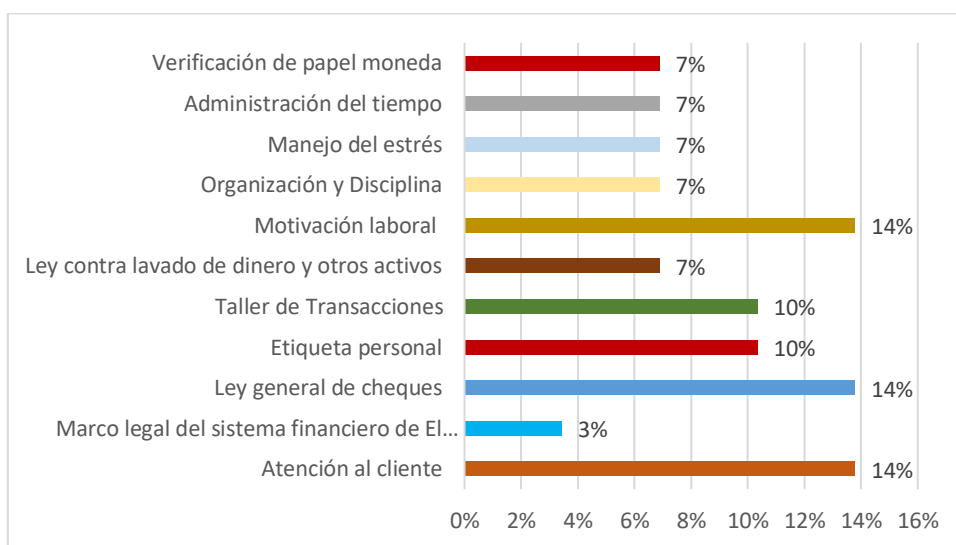
Pregunta N° 14. ¿Qué temas considera necesarios para desarrollar un plan de capacitación?

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores en cuanto al personal idóneo para brindar capacitación.

TABLA C-14: TEMAS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	4	14%
Marco legal del sistema financiero de El Salvador	1	3%
Ley general de cheques	4	14%
Etiqueta personal	3	10%
Taller de Transacciones	3	10%
Ley contra lavado de dinero y otros activos	2	7%
Motivación laboral	4	14%
Organización y Disciplina	2	7%
Manejo del estrés	2	7%
Administración del tiempo	2	7%
Verificación de papel moneda	2	7%
Otros	0	0%
TOTAL	29	100%

GRÁFICA C-14: TEMAS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

Análisis: Según los resultados, la atención al cliente, la ley general de cheques y la motivación laboral se determina con el 14%, seguido de la administración del tiempo, manejo del estrés, organización y disciplina con un 7% y el 3% se manifiesta la importancia del marco legal del sistema financiero.

Interpretación: El personal de servicio de caja expresa que un plan de capacitaciones debe enfocarse en atención al cliente, ley general de cheques y motivación laboral dentro de las empresas de electrodomésticos lo cual apunta a reforzar las competencias laborales existentes y cumplir con los objetivos de la empresa.

4.2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA GUÍA ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS, GERENTES O JEFES DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR DE MEDIANAS EMPRESAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.

4.2.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA ALMACENES TROPIGAS.

En referencia a la técnica de investigación de guía de entrevista realizada a los propietarios, gerentes o jefes de recursos humanos de la empresa Tropicigas se aplicó como una comunicación interpersonal para obtener pruebas verbales a las interrogantes planteadas sobre la investigación.

Al realizar las entrevistas al gerente y jefe de recursos humanos de la empresa Tropicigas se determinó que consideran muy importante la aplicación de un plan de capacitaciones y que son de gran trascendencia para dar cumplimiento a las metas estratégicas de la empresa.

Además, se corrobora que las funciones de cada puesto están relacionadas con las competencias laborales del personal orientándose principalmente en la atención al cliente.

Al consultarles si consideran que la capacitación ayudaría a alcanzar las metas de la organización, ellos manifiestan que efectivamente las capacitaciones les permitirían alcanzarlas.

Es importante conocer la periodicidad en la que el gerente y el jefe de recursos humanos consideran apropiado recibir capacitaciones y en este caso ellos expresan que lo ideal es cada 2 y cada 3 meses.

Uno de los elementos fundamentales en el desempeño de los colaboradores es la actitud, la cual a criterio de los entrevistados es adecuada para ejecutar las actividades dentro de la organización.

Para el gerente de la empresa, la comunicación entre el personal es buena y para el jefe de recursos humanos se debe mejorar ya que considera que falta comunicarse mejor.

Al consultar cuales son las dificultades más frecuentes que se presentan con el personal en la organización, se determinó que existe mal manejo del estrés, llegadas tardías, falta de comunicación y un disgusto por la infraestructura del local y la zona donde se encuentra ubicado.

Los entrevistados expresan que los comportamientos que debería mejorar el personal son la motivación y dar mayor seguimiento a la cartera de clientes, además, consideran que se debe potenciar la publicidad para mejorar el rendimiento del personal que labora en la empresa.

Para la investigación, es importante conocer sí la empresa realiza un diagnóstico de necesidades de formación, en este caso la respuesta fue afirmativa, siendo este un factor relevante ya que orienta la estructuración y desarrollo de planes estratégicos para el establecimiento y fortalecimientos de las competencias laborales de la organización.

Asimismo, al consultar a los entrevistados sobre los criterios a tomar en cuenta para elegir el personal que necesita capacitarse, coinciden en que se deben realizar exámenes de diagnóstico y de desempeño.

El impacto de desarrollar un plan de formación se vería reflejado en el cumplimiento de metas, atención y servicio al cliente.

Para el gerente y jefe de recursos humanos de la empresa, los temas de interés para recibir capacitación se enfocan en administración del tiempo, técnica de ventas, dinámicas para motivar al equipo de trabajo, liderazgo y comunicación efectiva.

Además, según la perspectiva de los entrevistados, la atención al cliente, manejo del estrés, puntualidad, comunicación, innovación, trabajo en equipo, autoestima y lealtad a la empresa son temas diagnosticados para mejorar el rendimiento del personal a través de un plan de formación.

4.2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA ALMACENES DURAN TURCIOS.

En el almacén Durán Turcios se realizaron guías de entrevista al propietario, al gerente y al jefe de recursos humanos para obtener pruebas verbales a las interrogantes planteadas sobre la investigación.

Al consultar si consideran importante la capacitación tanto para el personal como para los mandos superiores, los entrevistados manifestaron que efectivamente, consideran importante recibir capacitación ya que en el área de electrodomésticos es fundamental el conocimiento de los productos y su efectiva utilización.

Al investigar si el personal desarrolla sus actividades adecuadamente, ellos expresaron que no siempre se logra pero que se cuenta con personal con alta experiencia en el área comercial.

Para el equipo gerencial de la empresa, el personal necesita tener conocimiento sobre el manejo y utilización de los electrodomésticos, excelente atención al cliente, gestión de ventas y administración del tiempo.

En la investigación, se determinó que las funciones de cada puesto están relacionadas con las competencias laborales de los colaboradores ya que se contrata personal con experiencia en ventas y conocimiento del equipo, además, siempre tener disponibilidad para el aprendizaje de nuevas competencias. Se toma en cuenta también el trabajo en equipo, proactividad, organización, buenas relaciones interpersonales y la formación académica pertinente a cada uno de los puestos de trabajo.

Las metas más importantes establecidas por la organización se orientan al crecimiento en productividad en relación con el año anterior, mantenerse en la preferencia de los clientes, brindar soluciones de calidad, implementar una tienda en línea que permita ventas desde el exterior del país, posicionarse como el líder en precios bajos y lograr la fidelización de los clientes.

Para los entrevistados, la capacitación es importante para alcanzar las metas de la empresa ya que tiene como objetivo mejorar el funcionamiento del negocio, por ende, ayuda al cumplimiento de metas.

Al consultar la periodicidad en la que se deberían recibir capacitaciones, para el propietario y el gerente se debe realizar cada mes y para el jefe de recursos humanos lo apropiado es que se reciba cuando exista una necesidad real de capacitación.

En cuanto a la actitud del personal, al indagar con el equipo gerencial manifestaron que en general la actitud es la adecuada y existe una buena comunicación entre los equipos de trabajo de las diferentes áreas. Asimismo, al consultar si existe dificultades entre los colaboradores, se detalló que no poseen iniciativa para realizar las actividades, carencia de organización, diferencias entre los caracteres y falta de confianza en algunas áreas por lo cual, a su parecer, se debería mejorar la cordialidad entre compañeros, mayor proactividad e iniciativa.

Al indagar sobre las acciones necesarias que se deben ejecutar para mejorar el rendimiento que posee el personal que labora en la empresa, los entrevistados consideran que se debe mejorar la iniciativa, equilibrar emociones, brindar siempre un excelente servicio a los clientes e implementar nuevas estrategias de ventas.

Se pudo constatar que en la empresa no se realiza diagnóstico de necesidades de formación lo cual es una desventaja ya que no se cuenta con un insumo de información para la elaboración del plan de capacitación, además, no es posible identificar las deficiencias de conocimiento en los colaboradores.

Al consultar con los entrevistados qué criterios tomarían en cuenta para elegir al personal que necesita capacitarse, ellos manifestaron que es importante tomar en cuenta las necesidades del puesto, la experiencia de cada colaborador sí existe falla en el área, mal comportamiento o bajo desempeño.

Para el equipo entrevistado, el impacto de desarrollar capacitaciones sería que realizarían mejor sus funciones en base su cargo logrando así un crecimiento de los colaboradores y de la organización.

Para el propietario, el gerente y jefe de recursos humanos es importante recibir capacitación en atención al cliente, gestión de cobro, técnica de ventas, trabajo en equipo, manejo de inventario e inteligencia emocional, asimismo, consideran que el personal debe reforzar en las relaciones interpersonales, administración del tiempo, trabajo en equipo, marketing digital y comunicación efectiva.

4.2.3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA ALMACENES SALGADO.

En referencia a la técnica de investigación de guía de entrevista realizada a los propietarios, gerentes y jefes de recursos humanos de la empresa Almacenes Salgado se aplicó como

una comunicación interpersonal para obtener pruebas verbales a las interrogantes planteadas sobre la investigación.

Para el equipo entrevistado la capacitación es importante tanto para ellos como para los colaboradores y consideran que en general el personal desarrolla sus actividades adecuadamente.

En almacenes Salgado los conocimientos y habilidades necesarias para realizar las funciones se orientan en atención al cliente, buenos modales, conocimiento y beneficios sobre el producto, comunicación y estrategias de mercado, además, manifiestan que cada puesto está relacionado con las competencias laborales del personal porque está enfocado en experiencias y actitudes.

Para la empresa, la satisfacción y fidelización del cliente, la disponibilidad de productos más demandados, el crecimiento dentro de la zona oriental y la apertura de nuevas sucursales en San Salvador son las metas más relevantes para potenciar su crecimiento.

De acuerdo con el criterio del equipo gerencial, las capacitaciones deben realizarse cada 2 o cada 3 meses.

Al consultar sobre la actitud de los colaboradores, los entrevistados expresan que no siempre es la adecuada y se debe brindar seguimiento para fortalecer el desarrollo personal, asimismo, se indagó sobre la comunicación entre los colaboradores a lo que respondieron que en general los puestos de gerencia mantienen una comunicación fluida pero que existe un problema en los ejecutivos de venta, por lo cual es una dificultad frecuente entre el personal, además, existe distracción, impuntualidad y se necesitan profesionalizar.

Para mejorar las dificultades, el equipo gerencial considera que se debe mejorar la actitud, iniciativa, la forma de desarrollarse en cierre de ventas, mayor concentración y trabajo en equipo, además, se debe mejorar el plan de incentivos en la empresa y realizar un plan de capacitación.

En la empresa se carece de un diagnóstico de necesidades de capacitación lo cual impide la posibilidad de proporcionar información para elaborar los cursos y no es posible determinar las necesidades relacionadas con los objetivos estratégicos de la empresa, por lo cual, los criterios que se toman en cuenta para elegir al personal que necesita capacitarse son únicamente por observación del desempeño y comprobando que exista deficiencias.

Para el equipo gerencial, al realizar un diagnóstico de necesidades se podría diseñar un plan de capacitación que ayude a mejorar las competencias laborales de los colaboradores en cuanto a las ventas, trabajo en equipo y atención al cliente.

En almacenes Salgado el interés por la formación se orienta a liderazgo, administración del tiempo, atención al cliente, marketing, contabilidad, telecomunicaciones, motivación y estrategias de ventas, esto para la parte gerencial y para los colaboradores los temas a sugerir serían el trabajo en equipo, atención al cliente, conocimiento de productos, técnicas de ventas, inteligencia emocional, iniciativa y administración del tiempo.

4.2.4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA OMNISPORT.

En el almacén Omnisport se realizaron guías de entrevista al gerente y al jefe de recursos humanos para obtener pruebas verbales a las interrogantes planteadas sobre la investigación.

Al consultar sobre la importancia de las capacitaciones en la empresa, ambos entrevistados manifestaron que consideran de gran importancia ya que fortalece las competencias laborales de la organización.

Para los entrevistados en la mayoría de los casos el personal desarrolla sus actividades adecuadamente. Los conocimientos y habilidades que los colaboradores requieren para ejecutar sus funciones se orientan a conocimiento de producto, profesionalismo para atender a los clientes, conocimiento de políticas de precios y promociones, además, de tener una excelente presentación y empatía.

En Omnisport, las funciones de cada puesto están relacionadas con las competencias laborales del personal enfocadas en la manipulación de electrodomésticos y servicio al cliente.

Al consultar sobre las metas más importantes que la empresa tiene, los entrevistados detallaron que se proponen incrementar las ventas y el capital, captación de más clientes, ofrecer un excelente servicio personalizado, liderazgo y posicionamiento a nivel nacional, para ello, manifestaron, además, que la capacitación es de vital importancia para alcanzar dichas metas, estas capacitaciones, deben ser recibidas cada 3 y 6 meses.

En cuanto a la actitud del personal que labora en Omnisport, el gerente y el jefe de recursos humanos expresan que no siempre es la adecuada, además, manifiestan que la

comunicación es muy buena entre los jefes y colaboradores, sin embargo, existe poca comunicación entre el personal de ventas y el de marketing.

Al consultar sobre las dificultades que se presentan en la empresa, ambos coincidieron en que lo más frecuente es la rivalidad entre compañeros por clientes, distracciones, baja autoestima, falta de iniciativa y poca tolerancia en algunos casos, por ende, los comportamientos que debería de mejorar el personal es la comunicación asertiva, ser más tolerantes y mejorar la presentación personal.

Existen acciones necesarias para mejorar el rendimiento del personal que labora en la empresa, las cuales se enfocan en mayor compromiso de parte de los colaboradores, un plan de capacitaciones y mejorar los incentivos ofrecidos al personal.

En Omnisport se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación para apoyar el plan estratégico de la empresa, lo que permite identificar las deficiencias en los conocimientos, destrezas o actitudes inadecuadas del personal.

Los colaboradores que reflejan comportamientos inadecuados y bajo rendimiento son candidatos para participar en un plan de capacitación, además, se toma en cuenta el personal que recién ingresa a la organización para dar capacitación sobre las políticas y procesos de esta.

Para el gerente y jefe de recursos humanos el impacto de realizar capacitaciones identificadas con el diagnóstico de necesidades de capacitación es la motivación del personal, incremento de las ventas y fortalecimiento del clima laboral.

Al consultar cuales serían los temas en los que el gerente y jefe de recursos humanos requieren capacitación, estos respondieron que necesitan reforzar en inteligencia emocional, responsabilidad, técnicas para captar más clientes, liderazgo, iniciativa, servicio al cliente y motivación, además, se consultó cuáles serían las capacitaciones que debería recibir el personal, ante esto respondieron que se requiere mejorar la comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, inteligencia emocional y manejo del estrés.

4.2.5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA LA CURACAO.

En referencia a la técnica de investigación de guía de entrevista realizada a los propietarios, gerentes o jefes de recursos humanos de la empresa La Curacao se aplicó como una

comunicación interpersonal para obtener pruebas verbales a las interrogantes planteadas sobre la investigación.

Al realizar las entrevistas al gerente y jefe de recursos humanos de la empresa La Curacao se determinó que consideran muy importante la aplicación de un plan de capacitaciones y que son de gran trascendencia para dar cumplimiento a las metas estratégicas de la empresa.

Se consulto sí el personal desarrolla sus actividades adecuadamente, a lo cual ambos coinciden en que sí, ya que están capacitados y con buena orientación, además, los conocimientos y habilidades que el personal posee para ejecutar sus funciones se enfocan en la organización y disciplina.

Se determino que en La Curacao las funciones de cada puesto están relacionadas con las competencias laborales del personal, siendo estas, la actitud de servicio y cumplimiento de metas.

Los entrevistados expresaron que las metas más importantes que tiene la empresa son mejorar la rentabilidad, administración efectiva y superación de metas, mencionan además que todas estas metas ya han sido alcanzadas y se considera que las capacitaciones ayudarían a mantenerlas, a su parecer estas deberían brindarse mensualmente.

En cuanto a la actitud del equipo de trabajo, se menciona que es adecuada para desempeñar sus actividades, asimismo, se detalla que la comunicación es efectiva, sin embargo, se manifiestan diferentes dificultades dentro del equipo como lo son mal manejo de objeciones, falta de iniciativa y personal poco profesionalizado, por lo cual se consideran oportunidades de mejora.

Para mejorar el rendimiento del personal que labora en la empresa, los entrevistados proponen concientizar en los planes estratégicos y objetivos organizacionales de La Curacao.

Es importante mencionar que en la empresa se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación para las áreas que pueden ser mejoradas y potencializadas dentro de la empresa, esto también permite descubrir talentos y oportunidades de crecimiento en los equipos, asimismo, sirve para detectar los criterios a tomar en cuenta para elegir al personal que necesita capacitarse y el impacto que este proceso genera es el crecimiento de la organización.

Para el gerente y jefe de recursos humanos de la empresa, los temas de interés para recibir capacitación se enfocan en atención al cliente, disciplina, organización, psicología del cliente y manejo de objeciones.

Además, se consultó cuáles serían las capacitaciones que debería recibir el personal, ante esto respondieron que se requiere mejorar en atención al cliente, manejo del estrés, psicología del cliente, motivación laboral e inteligencia emocional.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

- El diagnóstico de necesidades de formación permite identificar oportunidades de mejora en el talento humano de las medianas empresas del sector de electrodomésticos del municipio de San Miguel.
- Según la información obtenida en las encuestas, la mayor necesidad de capacitación detectada es orientada en la atención al cliente y el tipo de competencias laborales que se necesita desarrollar son los conocimientos en electrodomésticos.
- En la investigación se detectó que el 60% de las empresas sujetas a estudio realizan un diagnóstico de necesidades de formación y un 40% expresaron que no se realiza.
- Los propietarios, gerentes y jefes de recursos humanos consideran que es necesario contar con un plan de capacitación ya que esto mejoraría el rendimiento del personal que labora en la empresa.
- De acuerdo con los resultados obtenidos, los colaboradores manifiestan que participaron en un proceso de inducción al momento de ingresar a la organización, sin embargo, el área de recursos humanos manifestó que se debe estandarizar el proceso en el plan de capacitación.

- Según la información obtenida en la guía de entrevista, el 100% de propietarios, gerentes y jefes de recursos humanos consideran que un plan de capacitaciones ayudaría a dar cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Los colaboradores manifiestan que debe haber un equilibrio entre capacitadores internos y externos, ya que se requiere personal interno para que transmita el conocimiento de la organización y capacitadores externos que compartan la experiencia y buenas prácticas de otras organizaciones.
- El área de recursos humanos expresa que el mayor impacto de desarrollar capacitaciones es fortalecer la motivación de los colaboradores para brindar una mejor atención y superar las metas de la empresa.
- Según la información obtenida en la guía de entrevista los propietarios, gerentes y jefes de recursos humanos consideran que las capacitaciones deben realizarse de manera trimestral, sin embargo, los colaboradores manifiestan que se obtendrían mejores resultados si se realizaran capacitaciones bimensuales orientada a áreas actitudinales y de especialidad.
- En la guía de entrevista realizada a los gerentes de las empresas manifiestan que las áreas principales de capacitación que les ayudaría a cerrar brechas en sus funciones serían los temas de liderazgo, motivación y manejo de personal.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Se debe establecer un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación que permita realizar un auto diagnóstico donde cada colaborador detalle sus necesidades de capacitación conforme al desempeño y rendimiento en la organización.
- Es preciso profesionalizar al personal de atención al cliente, ventas y servicio de caja en cuanto a planificación, construcción de indicadores y procesos en la organización.
- Se recomienda descentralizar a nivel de zona, el área de recursos humanos en las empresas con presencia a nivel nacional para que cada sucursal cuente con el apoyo y la supervisión de dicha área.
- Se recomienda a las empresas incentivar al personal mediante planes de capacitación para mejorar la motivación, rendimiento y satisfacción laboral que beneficie a la organización.
- Se debe diseñar y aplicar un diagnóstico de necesidades de formación en las empresas que aún no cuentan con ello y aquellas que lo realizan de manera empírica.
- Se sugiere a las áreas de recursos humanos la estandarización del proceso de inducción para ejecutarlo sistematizadamente en la contratación de nuevo personal.
- Se recomienda a los propietarios de las organizaciones fortalecer las habilidades, conocimientos y actitudes de los gerentes de sucursales para el eficiente manejo del personal.
- Se recomienda a las empresas ampliar la cantidad de capacitaciones anuales, con un plan permanente de capacitación que permita cerrar brechas de conocimientos, motivar, fomentar el sentido de pertenencia y lealtad a la organización de todo el personal, reflejándose en un mejor rendimiento y en el uso eficiente de los recursos.

GLOSARIO.

- **ACTITUD:** Es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito.
- **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos
- **ANÁLISIS DE DATOS:** Es la ciencia que examina datos en bruto con el propósito de sacar conclusiones sobre la información.
- **APTITUD:** Es la habilidad o postura que posee una persona o cosa para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un negocio, industria, arte, deporte, entre otros.
- **CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variación.
- **CAPACITACIÓN:** Es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo con un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.
- **COMPETENCIAS LABORALES:** Es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.
- **COMPETENCIAS:** Son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el

carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas.

- **CONOCIMIENTOS:** Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.
- **DESCRIPTOR DEL PUESTO:** Es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar las responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa.
- **DESEMPEÑO LABORAL:** Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.
- **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN:** Es el instrumento que utilizamos para la identificación y el análisis de los contenidos que integrarán el plan de formación.
- **DIAGNÓSTICO:** Es una metodología de evaluación de empresas que posibilita un análisis en profundidad de las principales áreas de gestión de una organización.
- **ENCUESTA:** Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.
- **EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.
- **FORMACIÓN:** Nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada materia.
- **FUNCIÓN DEL TRABAJO:** Es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición.
- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente

- **GLOBALIZACIÓN:** Es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado.
- **GUÍA DE ENTREVISTA:** Es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.
- **HABILIDADES:** Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.
- **INDICADORES:** Es un dato que permite medir el valor de una determinada variable, necesarios para el control de la gestión organizacional.
- **INNOVACIÓN:** La idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe y dar solución a un problema o facilitar una actividad.
- **MÉTODO:** Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.
- **MISIÓN:** Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer.
- **MOTIVACIÓN:** Es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción.
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo.
- **ORGANIZACIÓN:** Es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas.
- **PLAN DE CARRERA:** Es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización.
- **PLAN DE FORMACIÓN:** Es el conjunto de acciones destinadas a mejorar las cualidades y habilidades de los empleados de una organización con el objetivo de

seguir siendo competitiva, incluso mejorar la productividad empresarial, y no quedarse atrás en relación a los competidores y a las exigencias del mercado actual.

- **PLAN ESTRATÉGICO:** Es un documento integrado que permite la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa cuenta para cumplir sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.
- **PLANEACIÓN:** Es un proceso administrativo que consiste en analizar las diferentes estrategias empresariales, valorando el entorno organizacional presente y futuro
- **PRODUCTIVIDAD:** La relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.
- **RECLUTAMIENTO INTERNO:** Es un proceso de selección que la empresa lleva a cabo entre los empleados ya contratados de la organización. Cuando se presenta una vacante, intenta cubrirse a través de la reubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o transcendidos.
- **RESISTENCIA AL CAMBIO:** Son todas aquellas situaciones en las cuales las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos de vida o profesionales, pero se niegan por miedo o dificultad a realizar algo nuevo o diferente.
- **ROTACIÓN DE PERSONAL:** Es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados.
- **TALENTO HUMANO:** Es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa, es decir, nivel de educación, conocimientos generales, destrezas y experiencias acumuladas, en función de generar mayor productividad y desarrollo económico.
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** Es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable. La variable dependiente en una función se suele representar por y.
- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Es aquella cuyo valor no depende del de otra variable. La variable independiente en una función se suele representar por x.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** Es cuando una empresa tiene una ventaja única y

sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

- **VISIÓN:** Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y orienta a las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. México, 3ª edición. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2017). Administración de Recursos Humanos. México, 10ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta, Armando. (2015) Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Colombia, 1ª edición. Editorial Macro EIRL.
- Dessler Gary, Varela Ricardo. (2017). Administración de Recursos Humanos. México, 6ª edición. Pearson Educación.
- Muradep, Lidia. (2012). Coaching para la transformación personal, Argentina. 1ª edición. Ediciones Granica, S.A.
- Zacarías, Eladio. (2013). Así se investiga: pasos para hacer una investigación. El Salvador, 3ª edición. Clásicos Roxsil.
- Alles, Martha Alicia. (2007). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Argentina, 1ª edición. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, Martha Alicia. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Argentina, 3ª edición. Ediciones Granica, S.A.
- Dessler, Gary. (2009). Administración de recursos humanos. México, 11ª edición. Pearson Educación.
- González, Raquel. (2010). Las TIC en la gestión de recursos humanos. Colombia, 1ª edición. Editorial Ediciones de la U.
- Serrano, Américo. (2009). Administración de personas. El Salvador, 1ª. Edición. Editorial UCA.

- Sampieri, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, María del Pilar. (2014). Metodología de la investigación. México, 6ª edición. Editorial McGraw-Hill.
- Peña Molina, Jesús. (2017). Superintendencia de Competencia. Recuperado de http://www.sc.gob.sv/uploads/est_26_inf.pdf.

ANEXOS.

ANEXO 1.

CUESTIONARIO A.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

CUESTIONARIO UTILIZADO PARA EJECUTIVO DE VENTAS.

EMPRESA:

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar las necesidades de formación del talento humano para la toma de decisiones estratégicas en el sector de medianas empresas de electrodomésticos del municipio de San Miguel.

INDICACIÓN: Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Recibió capacitación en su ingreso a la organización?

SÍ NO

2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

1 vez al mes Cada 2 meses

Cada 6 meses 1 vez al año

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción en el que se encuentra respecto a las capacitaciones brindadas por la organización?

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho

4. Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto de trabajo:

1. _____
2. _____
3. _____

5. ¿Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

SÍ NO

6. ¿Considera que posee todos los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones laborales?

SÍ NO

7. ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para realizar su trabajo?

SÍ NO

8. ¿Ha identificado en usted necesidades de capacitación?

SÍ NO

9. Sí su respuesta es afirmativa, describa qué necesidades de capacitación ha detectado

10. ¿Le gustaría recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña?

SÍ NO

11. ¿Sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitaciones específicas y planificadas según su área?

SÍ NO

12. ¿Qué tipo de competencias laborales necesita desarrollar?

Conocimientos

Habilidades

Actitudes

Otras

13. Según su criterio ¿Quiénes son los más indicados para brindar capacitación?

Capacitadores externos

Capacitadores internos

Ambos

14. ¿Qué temas considera necesarios para desarrollar un plan de capacitación?

Atención al cliente	<input type="text"/>	Técnicas de ventas	<input type="text"/>
Técnicas y Principios para Incrementar las Ventas			<input type="text"/>
Tipología de clientes	<input type="text"/>	Cierre efectivo de ventas	<input type="text"/>
Manejo de objeciones	<input type="text"/>	Inteligencia emocional	<input type="text"/>
Motivación laboral	<input type="text"/>	Organización y Disciplina	<input type="text"/>
Manejo del estrés	<input type="text"/>	Administración del tiempo	<input type="text"/>
Psicología del cliente	<input type="text"/>	Neuromarketing	<input type="text"/>
Conocimiento del producto y servicios			<input type="text"/>
Otros (especifique) _____			

Agradecemos su valioso tiempo para contestar este cuestionario.

ANEXO 2.

CUESTIONARIO B.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

CUESTIONARIO UTILIZADO PARA PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

EMPRESA:

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar las necesidades de formación del talento humano para la toma de decisiones estratégicas en el sector de medianas empresas de electrodomésticos del municipio de San Miguel.

INDICACIÓN: Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Recibió capacitación en su ingreso a la organización?

SÍ NO

2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

1 vez al mes Cada 2 meses

Cada 6 meses 1 vez al año

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción en el que se encuentra respecto a las capacitaciones brindadas por la organización?

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho

4. Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto de trabajo:

1. _____

2. _____

3. _____

5. ¿Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

SÍ NO

6. ¿Considera que posee todos los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones laborales?

SÍ NO

7. ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para realizar su trabajo?

SÍ NO

8. ¿Ha identificado en usted necesidades de capacitación?

SÍ NO

9. Si su respuesta es afirmativa, describa qué necesidades de capacitación ha detectado

10. ¿Le gustaría recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña?

SÍ NO

11. ¿Sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitaciones específicas y planificadas según su área?

SÍ NO

12. ¿Qué tipo de competencias laborales necesita desarrollar?

Conocimientos

Habilidades

Actitudes

Otras

13. Según su criterio ¿Quiénes son los más indicados para brindar capacitación?

Capacitadores externos

Capacitadores internos

Ambos

14. ¿Qué temas considera necesarios para desarrollar un plan de capacitación?

Atención al cliente

Psicología del cliente

Manejo de objeciones

Inteligencia emocional

Motivación laboral

Organización y Disciplina

Manejo del estrés

Administración del tiempo

Otros (especifique) _____

Agradecemos su valioso tiempo para contestar este cuestionario.

ANEXO 3.

CUESTIONARIO C.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

CUESTIONARIO UTILIZADO PARA PERSONAL DE SERVICIO DE CAJA.

EMPRESA:

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar las necesidades de formación del talento humano para la toma de decisiones estratégicas en el sector de medianas empresas de electrodomésticos del municipio de San Miguel.

INDICACIÓN: Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Recibió capacitación en su ingreso a la organización?

SÍ NO

2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

1 vez al mes Cada 2 meses

Cada 6 meses 1 vez al año

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción en el que se encuentra respecto a las capacitaciones brindadas por la organización?

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho

4. Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto de trabajo:

1. _____

2. _____

3. _____

5. ¿Considera que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

SÍ NO

6. ¿Considera que posee todos los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones laborales?

SÍ NO

7. ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para realizar su trabajo?

SÍ NO

8. ¿Ha identificado en usted necesidades de capacitación?

SÍ NO

9. Sí su respuesta es afirmativa, describa qué necesidades de capacitación ha detectado

10. ¿Le gustaría recibir capacitación profesional acorde al puesto que desempeña?

SÍ NO

11. ¿Sus competencias laborales mejorarían al recibir capacitaciones específicas y planificadas según su área?

SÍ NO

12. ¿Qué tipo de competencias laborales necesita desarrollar?

Conocimientos

Habilidades

Actitudes

Otras

13. Según su criterio ¿Quiénes son los más indicados para brindar capacitación?

Capacitadores externos

Capacitadores internos

Ambos

14. ¿Qué temas considera necesarios para desarrollar un plan de capacitación?

Atención al cliente Ley general de cheques

Marco legal del sistema financiero de El Salvador

Etiqueta personal Taller de Transacciones

Ley contra lavado de dinero y otros activos

Motivación laboral Organización y Disciplina

Manejo del estrés Administración del tiempo

Verificación de papel moneda

Otros (especifique) _____

Agradecemos su valioso tiempo para contestar este cuestionario.

ANEXO 4.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS, GERENTES O JEFES DE RECURSOS HUMANOS.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS, GERENTES O JEFES DE RECURSOS HUMANOS.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO/A: _____

OBJETIVO: Obtener información que permita identificar las necesidades de formación del talento humano para la toma de decisiones estratégicas en el sector de medianas empresas de electrodomésticos del municipio de San Miguel.

INDICACIÓN: Responda las interrogantes que se plantean a continuación.

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?
2. ¿Qué personal tiene a cargo?
3. ¿Considera que la capacitación es importante para usted y para el personal que labora en la empresa?
4. ¿Considera que el personal desarrolla sus actividades adecuadamente? ¿Por qué?
5. ¿Qué conocimientos y habilidades considera que el personal de la empresa necesita para ejecutar sus funciones?
6. ¿Las funciones de cada puesto están relacionadas con las competencias laborales del personal? Y ¿Cuáles serían estas competencias?
7. ¿Cuáles son las 3 metas más importantes que tiene la empresa?
8. ¿Cuáles de estas metas ya han sido alcanzadas?
9. ¿Considera que la capacitación ayudaría a alcanzar las metas aún pendientes?
10. Según su criterio ¿Cada cuánto tiempo se debería recibir capacitación?
11. ¿Considera que la actitud del personal es la adecuada para desempeñar sus funciones?

12. ¿Cómo percibe la comunicación entre el personal que labora en la empresa?
13. ¿Cuáles son las 3 dificultades más frecuentes dentro del personal?
14. ¿Qué comportamientos considera que debería mejorar el personal?
15. ¿Qué acciones considera que son necesarias para mejorar el rendimiento del personal que labora en la empresa?
16. ¿Su empresa realiza un diagnóstico de necesidades de formación para el talento humano que labora en ella?
17. ¿Qué criterios tomaría en cuenta para elegir al personal que necesita capacitarse?
18. A su parecer ¿Cuál sería el impacto de desarrollar las capacitaciones identificadas con el diagnóstico de necesidades de formación?
19. Mencione 5 temas en específico que le interesaría recibir capacitación
20. Mencione 5 temas en específico en los que se debería capacitar al personal que labora en la empresa

Agradecemos su valioso tiempo para contestar esta guía de entrevista.

ANEXO 5.

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO DE TESIS.

San Miguel, 2 de mayo de 2019

Señores
Empresa
Presente.

Estimados Señores:

Me es grato saludarles y desearles los mejores éxitos y que el Todopoderoso ilumine siempre su mente para una excelente realización de sus actividades diarias.

El motivo de la presente es para comentarle que su empresa esta seleccionada como muestra de la investigación con el tema: **“Diagnóstico de Necesidades de Formación para Decisiones Estratégicas de Capacitación en el Sector de Medianas Empresas de Electrodomésticos del Municipio de San Miguel”**, que están realizando Ing. Liliana Carolina Benítez de Quintanilla, Licda. Xiomara Patricia Calderón, Licda. Gabriela Margarita Díaz Arévalo, razón por la cual le solicitamos les permita aplicar los instrumentos (encuestas y guía de entrevista) al personal de la empresa, no omitimos manifestarle que la información es requerida con fin académico y será tratada confidencialmente.

Sin más que agregar y agradeciendo la atención a la presente, se despide de usted.

Atentamente,

Licdo. Miguel Flores Castro
Decano de Postgrado y Educación continua

ANEXO 6.

CONOCIENDO A LAS MEDIANAS EMPRESAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.





