

PLAN DE CAPACITACION PARA LOS ASESORES DE VENTA DE LA
EMPRESA SUPERSERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A

PRESENTADO POR:
ESTEBAN GRANOBLER CARDONA
ERIKA YULIETH MARIN VELEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
2014

PLAN DE CAPACITACION PARA LOS ASESORES DE VENTA DE LA
EMPRESA SUPERSERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A

PRESENTADO POR:
ESTEBAN GRANOBLER CARDONA
ERIKA YULIETH MARIN VELEZ

TRABAJO PRESENTADO COMO OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO
EN MODALIDAD DE ASESORIA EMPRESARIAL

MBA. MAURICIO MEJIA VALENCIA
ASESOR TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA

Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle Sede Tuluá para optar por el título de Administrador de Empresas.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos culminar esta etapa y por poner en nuestras vidas las personas y recursos necesarios para lograr nuestros objetivos.

También de manera muy especial yo, Esteban quiero dedicarle este trabajo a mi amada madre Karen Cardona quien con su amor y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida me ha hecho una mejor persona y continuar en el camino correcto.

Y yo Erika, agradezco a quien con cada una de sus palabras me ha apoyado incondicionalmente, quien al verme decaer con una sola frase de aliento estuvo allí, mi madre Amanda Vélez Cadavid por su esfuerzo y lucha constante en cada uno de los momentos importantes de mi vida como lo es este, de igual forma quiero agradecer a quien es mi motor de vida, quien en algunos años próximos cuando pueda comprender la información de esta tesis sabrá y entenderá que él es mi fortaleza: Sebastián Marín.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer muy especialmente al Sr. Gerardo Solano, Gerente general de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. por concedernos la autorización para poner en práctica el conocimiento adquirido en nuestra carrera aplicando este trabajo de grado.

A Gustavo Rodríguez, Jefe de gestión humana de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. Por su amable colaboración despejando interrogantes y facilitando la información necesaria utilizada como base fundamental del presente trabajo.

A nuestro asesor de trabajo de grado Mauricio Mejía V por su constante apoyo y racional guía que permitió canalizar nuestro conocimiento para la realización de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	1
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
5. OBJETIVOS	7
5.1 General:.....	7
5.2 Específicos:	7
6. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	8
6.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA	8
6.3 JUSTIFICACION METODOLÓGICA	8
6.4 JUSTIFICACIÓN PERSONAL	9
7. MARCO REFERENCIAL	10
7.1 MARCO HISTORICO	10
7.2 MARCO TEORICO.....	12
7.3 MARCO CONCEPTUAL.....	18
7.4 MARCO CONTEXTUAL	23
7.5 MARCO LEGAL	24
7.5.1 LEYES Y DECRETOS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD DE LOS JUEGOS DE SUERTE Y AZAR.....	25
7.5.2 DEL CÓDIGO LABORAL	26
8. DISEÑO METODOLÓGICO	27
8.1 TIPO DE ESTUDIO	27
8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	27
9. FUENTES DE INFORMACIÓN	28
9.1 FUENTES PRIMARIAS:	28
9.2 FUENTES SECUNDARIAS:.....	28
9.3 FICHA TECNICA DEL ESTUDIO:	29
10. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	32
10.1 CRONOLOGÍA HISTORICA.....	32
10.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	34
10.3 MISIÓN.....	35
10.4 VISIÓN	35
10.5 POLÍTICAS DE CALIDAD	35
10.6 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	35

10.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	36
11. PRESENTACION DEL AREA A INTERVENIR.....	40
11.1 PROCESO COMERCIAL: ASESORES DE VENTA:.....	40
12. MANEJO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN.....	42
12.1 Proceso de reclutamiento de asesores de venta.....	43
12.1.2 OBJETIVO.....	43
12.1.3 ALCANCE.....	43
12.1.4 RESPONSABLE.....	43
12.1.4.5 RESPONSABLE GENERAL:.....	43
12.1.4.6 RESPONSABLE DE EJECUCION:.....	43
12.1.4.7 TERMINOS RELACIONADOS.....	44
12.1.4.8 PASOS A SEGUIR (FLUJOGRAMA).....	44
12.2 PROCESO DE INDUCCION Y ENTRENAMIENTO.....	45
12.2.1 OBJETIVO.....	45
12.2.2 ALCANCE.....	45
12.2.3 RESPONSABLE.....	46
12.2.4 RESPONSABLE GENERAL:.....	46
12.2.5 RESPONSABLE DE EJECUCION:.....	46
12.2.6 TERMINOS RELACIONADOS.....	46
12.2.7 PASOS A SEGUIR (FLUJOGRAMA).....	46
12.2.8 NORMAS (POLITICAS).....	47
13. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES DE LAS ASESORAS DE VENTA DE SUPERSERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A	49
13.1 LOGROS ALCANZADOS:.....	49
13.2 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS REALIZADAS A LOS ASESORES DE VENTA POR LA EMPRESA A LA FECHA.....	50
13.3 ASPECTOS EVALUADOS:.....	50
14. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52
15. DESARROLLO DE LA ASESORIA.....	58
16. INFORME TRABAJO DE CAMPO.....	61
16.1 CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA:.....	64
17. PLAN DE ACCIÓN.....	65
18. DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	71
➤ PUNTUALIZACIONES SOBRE EL PRESUPUESTO.....	76
18.1 HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	76

19. CONCLUSIONES.....	81
20. RECOMENDACIONES.....	82
21. BIBLIOGRAFIA.....	83
22. BIBLIOGRAFIA WEB.....	84
23. ANEXOS.....	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Exposición de los Factores	14
Tabla 2: Base estructural del plan de capacitación de la empresa Superservicios del Centro del Valle	17
Tabla 3: Cuadro de competencias organizacionales de la empresa	18
Tabla 4: Ficha técnica del estudio	29
Tabla 5. Ficha Técnica 2da Herramienta de recolección de datos	29
Tabla 6: Listado nombres población objeto de estudio	30
Tabla 7: Continuación listado nombres población objeto de estudio	31
Tabla 8: Flujograma proceso de reclutamiento de asesores de venta. Formato PGH-01.....	44
Tabla 9: Flujograma de procesos, inducción y entrenamiento. Formato PGH-13.....	46
Tabla 10: Procesos de capacitación periodos 2013 – 2014 Asesores de Venta	48
Tabla 11: Aspectos evaluados capacitaciones 2013	50
Tabla 12: Evaluación de Competencias 2013	50
Tabla 13: Matriz FODA Superservicios del Centro del Valle	53
Tabla 14: Formato de verificación de competencias para el cargo asesor de venta	55
Tabla 15: Verificación de Competencias de aptitud y desarrollo humano	57
Tabla 16: Competencias complementarias.....	59
Tabla 17. Perfil actual Asesores de venta.....	60
Tabla 18. Perfil recomendado para el cargo asesor de venta de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A	60
Tabla 19: Estado civil asesoras.	61
Tabla 20: Rango de edades	61
Tabla 21: Rango estudios en curso.....	62
Tabla 22: Distribución estratos socioeconómicos	62
Tabla 23: Distribución estudios realizados por las asesoras	62
Tabla 24: Distribución Asistencia escolar actual asesoras	63
Tabla 25: Distribución ingresos asesoras	63
Tabla 26: Distribución lugar de residencia asesoras	63
Tabla 27: Distribución tiempo de vinculación con la compañía	64
Tabla 28: plan de acción capacitaciones	67
Tabla 29: Relación de brechas académicas	71
Tabla 30: Plan de capacitación	75
Tabla 31. Formato de Evaluación por competencias 90° sugerido	78

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS.....	15
FIGURA 2: MACROLOCALIZACIÓN.....	23
FIGURA 3: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COMPAÑÍA.....	34
FIGURA 4: FORMATO PARA CHANCE LEGAL.....	36
FIGURA 5: FORMATO GANA MÁS.....	36
FIGURA 6: FORMATO DOBLE CHANCE.....	37
FIGURA 7: FORMATO GANA FACIL.....	38
FIGURA 8: PROVEEDORES DE TELEFONIA MOVIL.....	38
FIGURA 9: PROVEEDORES LOCALES DE SERVICIOS PÚBLICOS.....	38
FIGURA 10: LOGO DIRECTV.....	38
FIGURA 11: LOGO SUPER GIROS.....	39
FIGURA 12: LOTERIAS VIRTUALES BAJO CONVENIO.....	39
FIGURA 13: ORGANIGRAMA AREA COMERCIAL.....	40
FIGURA 14: MATRIZ CENTRAL PROCESO ACTUAL DE CAPACITACIÓN	42
FIGURA 15: LOGO COMFANDI.....	71
FIGURA 16: LOGO SENA.....	72
FIGURA 17: LOGO EMPODER.....	73
FIGURA 18: Logo Universidad del Valle sede Tuluá.....	74
FIGURA 19: MODELO EVALUACIÓN DE 90°.....	78

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis, la formulación y estructuración de un plan de capacitación para los asesores de venta contratados de manera directa por la compañía Superservicios del Centro del Valle S.A.

Se establece un diagnóstico de la situación actual de la compañía, por medio de la interpretación y análisis de los datos obtenidos se procede a cerrar brechas entre las necesidades de capital intelectual de la empresa vs la preparación de las personas que integran la fuerza de ventas; con esto se logra determinar las necesidades reales de capacitación y es a su vez el núcleo del plan tomando como base las 3 competencias básicas de la organización:

- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente y
- Comunicación.

Para determinar de esta manera las competencias específicas requeridas para el perfil del cargo.

INTRODUCCIÓN

Siendo la capacitación parte fundamental en las organizaciones, las cuales deben ir encaminadas a proporcionar el alcance de los objetivos del área y por ende de toda la empresa.

Se hace necesario entonces que a partir de los diferentes procesos de capacitación se busque fortalecer todos los sistemas de la compañía, otorgándole herramientas a sus colaboradores y habilidades que a futuro retorne a la empresa de manera significativa y positiva el incremento de su competitividad en el entorno, por tal motivo es indispensable garantizar en la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. un programa para estimular la creatividad y desarrollo de los conocimientos que repercutan en el aumento del nivel de las competencias de los colaboradores.

Actualmente en la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. se viene estructurando con mayor fuerza un área cuyo objetivo es reconocer las competencias del personal para iniciar un proceso que permita fortalecer los puestos de trabajo de cada colaborador.

Para la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A localizada en la ciudad de Tuluá es necesario formular un plan de desarrollo de capacitación que analice la manera en la que actualmente se están ejecutando las actividades y finalmente genere acciones de mejora en el proceso de capacitación, por ende este proyecto determina la necesidad de un plan que tenga como objetivo proporcionar una estructura y proceso de formación para el asesor comercial el cual alimente sus conocimientos y competencias tanto de desarrollo como específicas.

De esta forma se pretende evaluar la función del individuo frente a su puesto de trabajo permitiendo con la capacitación orientar al colaborador a que se identifique y elimine el paradigma de que el puesto debe integrarse a él y no el con sus competencia al moldeamiento del mismo.

Se debe considerar entonces los inicios y la diferencia existente entre los términos adiestramiento, capacitación y entrenamiento, de esta forma se encuentran significados que nos guíen mejor en precisar en qué se diferencia o se unen cada una; capacitación, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal¹, entrenamiento; es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.²

¹ FRIGO, Edgardo. "Que es la capacitación?". (en línea). (18 de Julio de 2014) disponible en: (<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>).

² ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2011, 219p.

Y finalmente el adiestramiento es un proceso continuo y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

A continuación se presentan algunas investigaciones del área de capacitación y talento humano por medio de las cuales se pretende conceptualizar una base teórica para la estructuración del plan de capacitación para los asesores comerciales de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A

Se relacionan algunas tesis y capítulos de libros las cuales se extraerá la información necesaria para guiar la investigación.

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION PARA LA AVICOLA SANTA RITA S.A.S³

La autora de esta investigación formula y desarrolla un plan de capacitación para la empresa Avícola Santa Rita S.A.S tomando como base las necesidades de capacitación del momento en esa organización y comprendiendo las necesidades humanas como un todo por satisfacer dándole especial relevancia a las necesidades de los trabajadores no solo como entes productivos sino como seres humanos.

Partiendo del eje central de conformar la capacitación como un sistema que consta de una entrada haciendo referencia a las necesidades de entrenamiento, un proceso, consolidado en programas de entrenamiento y una salida que tiene como finalidad la evaluación de conocimientos, actitudes, habilidades y eficacia, en un tiempo determinado en la empresa en la que se pueda ver el refuerzo de las competencias del personal.

LA INFLUENCIA Y EL PAPEL DE LA FORMACIÓN EN LA SOCIEDAD Y EN LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XXI

Martha Alles, en su libro de dirección estratégica de recursos humanos⁴ describe la incertidumbre que sienten algunas empresas al momento de invertir en su recurso humano para educación, puesto que se corre el riesgo de que el personal después de la formación se valla de la empresa, la autora también hace referencia en que si no se invierte en el personal no se obtendrá el conocimiento lo que hoy en día es considerado por las empresas una ventaja competitiva.

Lo que la autora trata de indicar en su libro es la verdadera importancia de la capacitación en las empresas y como estas deben ir relacionadas con la visión y lo que se pretende lograr en la organización.

³ OROZCO, BETANCOURT, Vanessa. Diseño de un plan de capacitación para la avícola Santa Rita S.A.S. Tuluá. 2013. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.

⁴ ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica 2011. 215 – 217p.

LA PARTICIPACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN LA CAPACITACIÓN Y EL INDIVIDUO

Core⁵, parte de la idea que dentro del proceso de capacitación se ve reflejado como en este influyen ciertos factores internos que se ven directamente orientados al propio individuo tales como la inteligencia, su temperamento, su salud y su experiencia personal, dado que los factores externos se relacionan con el medio ambiente en el cual se desarrolla el aprendizaje; en cuanto a la habilidad del instructor, los métodos de enseñanza, la ayuda recibida, la comunicación entre instructor y el participante, el ámbito físico, la comodidad, luz ausencia de ruido etc.

Partiendo para este autor que solo el entrenamiento y capacitación del individuo reflejará un cambio en el proceso de cambio organizacional.

PROPUESTA DE ADOPCIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA, SELECCIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN⁶.

Los autores basándose en el ciclo PHVA, pretenden conformar y consolidar el tema de la formación en las organizaciones involucrando componentes básicos como el planear, hacer, verificar y actuar, conformando un ciclo de formación que contribuya a establecer un proceso estructurado, realizando este ciclo se desplegarán una organización asertiva del proceso que contribuirá a planear y obtener unas entradas de evaluación de desempeño, la descripción de cargos, los objetivos organizaciones etc., de esta forma se complementa con el siguiente ciclo que es la realización de la capacitación para después verificar el proceso utilizando evaluación que permita establecer los indicadores de gestión del proceso capacitador y de esta forma cumplir con los estándares de satisfacción y el último ciclo que es actuar complementa con el resultado de los indicadores de gestión que se compararan con los planes y objetivos estratégicos de formación y capacitación.

TESIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD (COMPETENCIAS) EN LA EMPLEABILIDAD DE PROFESIONALES.

Martha Alles, expone afirmaciones de Levy-Leboyer (1996) el cual dice que sea cual sea el nivel de partida, su empleo actual y su calificación inicial, los empleados, los mandos, así como los técnicos, están obligados a aprender constantemente “cosas nuevas”.

⁵ CORE, Ernesto. La educación en la empresa. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1996.

⁶ RÍOS ROJO, Catalina María, VELÁSQUEZ LÓPEZ, Carlos Alberto, CANO CARVAJAL, Hernán Alonso, BUSTAMANTE VÉLEZ, Ramón Elías. Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación. Medellín. 2005. Tesis (Especialista en Psicología Organizacional). Universidad de Antioquia. Facultad de psicología.

Esto, aporta a la formación continua o formación de adultos pero se presenta una problemática, esta refiere que la misma mentalidad del individuo, consiste en satisfacer las necesidades inmediatas del empleo, y no en colocarse en una perspectiva desarrollo de las competencias individuales.

Considerando así que si bien las personas deben preocuparse por resolver y desarrollar por si mismas sus competencias, las organizaciones a su vez pueden ofrecer ayuda para que lo logren, por medio de herramientas como por ejemplo, guías de autodesarrollo (Spencer & Spencer 1993) pero si las acciones de formación que se realizan se orientan a competencias diferentes a las consideradas en el momento de evaluar el desempeño, los colaboradores no contarían para el desarrollo de sus competencias, con el apoyo suficiente por parte de sus propios empleadores.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente la empresa Súper Servicios del Centro del Valle S.A en el área de talento humano no cuenta con un plan de capacitación estandarizado para los asesores de venta, estos constituyen una parte fundamental de la empresa puesto que su labor es la que provee los recursos monetarios para el sostenimiento de la misma y de sus colaboradores.

Debido a la falta de estandarización que presenta el proceso de capacitación, en caso de algún problema coyuntural por falta de personal o problemas contractuales, el nuevo profesional a cargo del proceso no contaría con un plan de capacitación para desempeñar su labor, siendo esto un problema para el área de talento humano y por ende para toda la organización, pues es esta área la que provee de personal a todo el departamento comercial para sus labores de venta y servicio al cliente.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el diseño más adecuado para un plan de capacitación dirigido a los asesores de venta contratados por nómina de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A localizada en la ciudad de Tuluá?

4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los asesores de venta para determinar su estado?
- ¿Cómo diseñar un plan de capacitación para la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A, en el cual se incluya la estructura básica de los programas de capacitación y el presupuesto requerido para la ejecución de los mismos?
- ¿Cuál sería el plan de acción a proponer con indicadores y metas que le permita a la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A medir la efectividad de los programas de capacitación?

5. OBJETIVOS

5.1 General:

Diseñar un plan de capacitación para los asesores de venta contratados por nómina de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. localizada en la ciudad de Tuluá.

5.2 Específicos:

- Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los asesores comerciales para determinar su estado.
- Diseñar un plan de capacitación para los asesores comerciales de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. que más se adapte a sus necesidades.
- Proponer un plan de acción con indicadores y metas que le permita a la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A medir la efectividad de los programas de capacitación.

6. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

6.1 JUSTIFICACION TEORICA

La presente investigación se elaborara como prueba de las habilidades obtenidas durante la etapa de adquisición de conocimiento académico complementado con la experiencia laboral que los autores poseen específicamente sobre esta área y el funcionamiento de organizaciones de la región; adicional a esto el presente plan de capacitación servirá a la empresa Súper Servicios del Centro del Valle S.A para entrenar a los asesores comerciales para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

6.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA

Por medio de la presente investigación se propone dar respuesta a la necesidad latente de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. en el área de gestión humana para la formulación de un plan de desarrollo y capacitación el cual pueda ser estandarizado y aplicado como forma complementaria del proceso actual que garantizará a la empresa contar con programas de formación específicos para los asesores de venta estandarizando las competencias requeridas por la empresa contra las competencias particulares de cada persona.

La falta de estandarización de este importante proceso conlleva a situaciones de confusión y de baja efectividad ya que no existe un plan al cual la persona encargada se pueda apegar en función de las prácticas, políticas y filosofía de la organización.

6.3 JUSTIFICACION METODOLÓGICA

El presente trabajo se ajusta según los lineamientos de las resoluciones 023 de Febrero 21 de 2006, que define y reglamenta las opciones de grado de los programas de pregrado en la facultad de ciencias de la administración. Y resolución 001 de Abril 5 de 2006, reglamento de trabajo de grado para el programa académico de Administración de Empresas.

La modalidad de trabajo escogida es la número 3: Asesoría y consultoría; tiene por objetivo dictaminar y aconsejar con respecto a los diversos campos de prácticas de producción, administrativas y comerciales de las organizaciones empresariales. Esto se verificará en el informe de trabajo de grado y se validará a partir del cumplimiento de los objetivos que se hayan formulado⁷.

El presente trabajo se ajusta a la norma Icontec 1486 sexta actualización para la presentación de trabajos de grado.

⁷ Universidad del Valle. Cartilla Modalidades de Trabajos de Grado, Santiago de Cali, 2006

6.4 JUSTIFICACIÓN PERSONAL

El actual estudio se presenta como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad del Valle, pretendiendo con ello validar el conocimiento obtenido en el transcurso de los años de estudio cursados; con expectativas de mejoramiento de nuestra calidad de vida, y profesionalmente el desarrollo de habilidades y practicas útiles no solo a la empresa Superservicios de Centro del Valle S.A sino a cualquier organización en la cual estemos involucrados.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 MARCO HISTORICO

Desde los comienzos y evolución del mundo se percibe la notoria búsqueda del ser humano por el conocimiento, reflejado en las primeras civilizaciones con la representación de sus dibujos o bien sea desde la obtención del fuego para elaborar su comida, aun cuando la revolución industrial empezó, se evidenció el cambio en la pequeñas compañías productivas que asociaban la enseñanza con métodos de “aprender haciendo”. Por otra parte hacer mención de los orígenes del proceso de aprendizaje no es más que citar a los diferentes teóricos de la filosofía clásica cada uno con el aporte de sus perspectivas tales como Aristóteles en las que ya hacía referencia a la técnica y de la filosofía y pedagogía modernas; forjando así desde mediados del siglo XX la “educación de adultos”, “educación formal” , “ aprendizaje continuo “ o “ educación continua “, en consecuencia se inician entonces cambios significativos en el nombramiento de los que podrían llamarse los posibles programas de formación en las diferentes épocas de la historia tales como: en la Antigüedad (capacitación en el trabajo); en la Edad Media (los talleres de aprendices); la Revolución Industrial (la aparición del aula), la producción en serie (capacitación cerca del trabajo), las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva); el período de postguerra (la capacitación individualizada que surge a partir de la incorporación de la computadora).

En relación con la implicación de cada una de las épocas se hace necesario caracterizar a la revolución industrial como fuente de nacimiento y evolución de tres formas de capacitación laboral ; aprendizaje en el puesto, los dispositivos de simulación del ámbito laboral y la formación “escolarizada”, para tal efecto a principios del siglo XX se origina una fuerte controversia y problemática entre los trabajadores de las diferentes productoras que recién iniciaban los procesos de capacitación en los cuales se les pedía a los trabajadores memorizar lo aprendido para después ser aplicado en sus campos productivos de trabajo, nace entonces un ambiente diferente en el que el “aula” se vuelve un lugar en que lo aprendido se llevaba a un ámbito real con maquinaria simultanea para la práctica de lo enseñado, de esta manera se forja entonces la idea de la palabra “curso” destinada para los nuevos empleados de maquinaria, en este sentido cabe resaltar la gran influencia que desempeñaron las guerras mundiales en la evolución de técnicas de capacitación en la década de siglo XX, en las que Estados Unidos en el ejercito de la marina se pidió formar de manera rápida a más de 450.000 trabajadores, por lo que se desarrolló la metodología con aspectos relevantes clasificados en: mostrar, decir, hacer y evaluar, surgen entonces con ello normas básicas de equipos de capacitación tales como: la capacitación debe ser impartida dentro de la empresa por supervisores y entrenadores dedicados a la labor de enseñar, los grupos de enseñanza giran en torno a 10 personas, el tiempo se reduce cuando la capacitación se realiza en el trabajo y se logra que el trabajador desarrolle lealtad y pertenencia con la empresa.

En conclusión se hace fundamental conocer la historia para entender el presente de la formación y capacitación en las empresas, de tal forma se construye en este proyecto la manera correcta de desprender la investigación por las diferentes ramas de la capacitación y más específicamente a la fuerza comercial de la empresa Superservicios del Centro del Valle.

7.2 MARCO TEORICO

A continuación se relacionan algunas de las principales teorías de las cuales se extraerán concepciones fundamentales para el desarrollo del plan de capacitación para la empresa Súper Servicios del Centro del Valle.

a. Cultura organizacional

De acuerdo a Stephen P. Robbins toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados. En unos cuantos meses, la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización. Saben cosas como la forma de vestirse para el trabajo, si se aplican con rigor las reglas, qué clases de comportamiento dudoso les provocará problemas con toda seguridad y cuáles son las que probablemente se pasen por alto, la importancia de la honradez e integridad y cosas semejantes. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas — frecuentemente creadas en torno a los grupos de trabajo— con un conjunto adicional o modificado de normas, de todos modos tienen una cultura dominante que comunica a todos los empleados aquellos valores que la organización considera fundamentales. Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar las normas implícitas en la cultura dominante de la organización, si desean mantener una buena reputación⁸.

b. Desarrollo Organizacional

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad⁹.

Según la Dra. Martha Alles, el término Desarrollo Organizacional es el conjunto de acciones organizacionales que se realizan para modificar, usualmente aspectos culturales o de comportamiento organizacional¹⁰.

⁸ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional Teoría y práctica. 7ma edición. México. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

⁹ WIKIPEDIA. “Desarrollo Organizacional” (En línea). (12 Noviembre de 2013). Disponible en: (http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional#cite_note-1)

¹⁰ ALLES, Martha Alicia. Diccionario de Términos de Recursos Humanos 1ra Edición. Buenos Aires: Granica, 2011.

c. Cambio Organizacional.

Los cambios en la organización pueden resultar tanto negativos como positivos, todo depende de si este es planificado y su implementación es dirigida correctamente o si este es friccional e impuesto dado que este último podría generar niveles de resistencia muy altos, es conveniente entonces optar por el cambio planeado y paulatino para con esto intentar disminuir el nivel de resistencia. Es conveniente hacer un acompañamiento ya que las personas podrían volver a sus patrones conductuales acostumbrados ya que en un primer momento resultarían fáciles y seguros.

El modelo para el proceso del cambio de Kurt Lewin¹¹ trata de “descongelar” el patrón presente de conducta; de “cambiar” o desarrollar un patrón nuevo de conducta y, después de “recongelar” o reforzar la nueva conducta:

- **DESCONGELAR:** implica hacer que la necesidad de cambiar resulte ser tan evidente que la persona, el grupo o la organización, la puedan ver con facilidad y aceptarla.

- **CAMBIAR:** implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos u organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciara valores, actitudes y conductas nuevos por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.

- **RECONGELAR:** significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

En este sentido se debe en lo posible de planear el cambio a realizar para poder tomar en cuenta todos los efectos que este pueda traer a la organización, implementarlo conscientemente, también se hace vital que el agente de cambio o quien este liderando ese proceso esté plenamente en capacidad no solo de ejercer un liderazgo carismático sino también que tenga pleno conocimiento de lo que se está haciendo para que transmita seguridad a las personas y estas accedan más fácilmente sin resistirse y a la hora de fijar la nueva conducta no se genere ningún tipo de ambigüedad, confusión o duda.

¹¹ STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR. Daniel R. Administración, editorial Prentice Hall, 4a edición, México, D. F., 1996.

d. MOTIVACIÓN

Uno de los factores más importantes identificados para el correcto funcionamiento de las personas en la organización es la motivación, Para esto, el autor Frederick Herzberg en su libro Teoría de los factores (1959) nos dice que en el entorno laboral existen 2 clases de factores que afectan a las personas, estos son:

Tabla 1: Exposición de los Factores

Factores Higiénicos	Factores motivadores
- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico.	- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: Keith Davis, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979

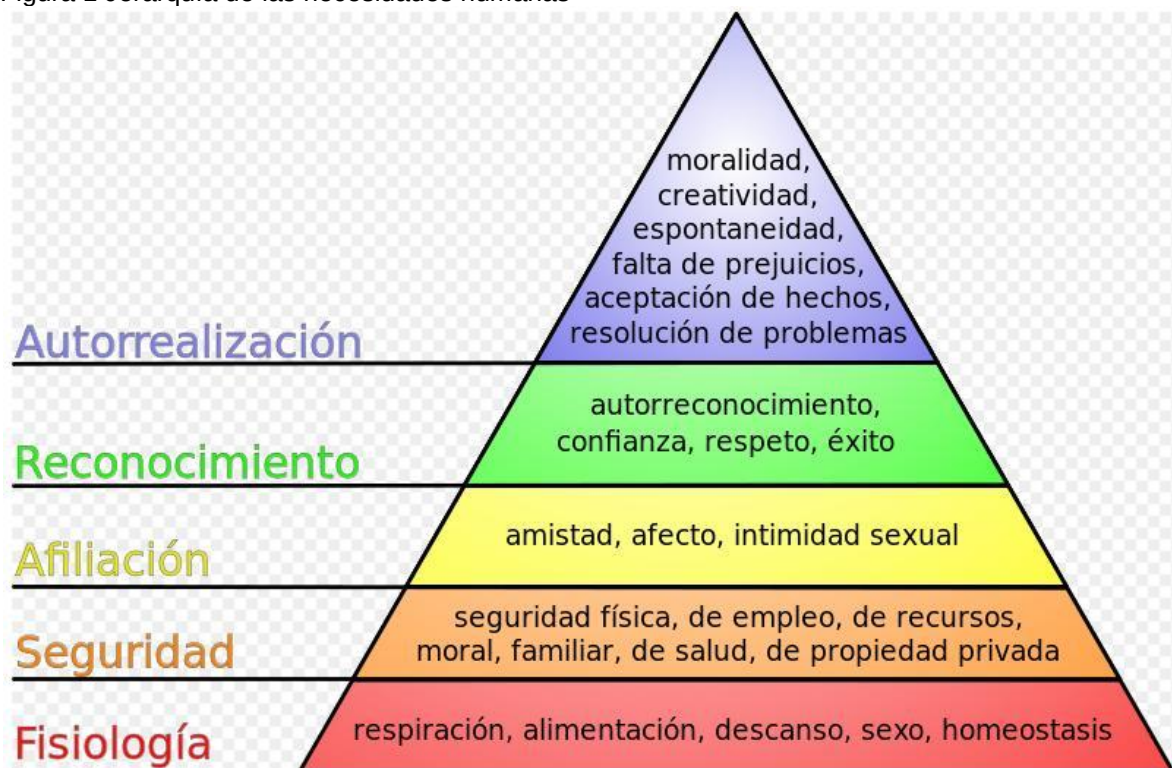
Siendo consecuentes nos podemos dar cuenta que estos factores corresponden a los más característicos de la organización en cuanto a percepción del ambiente laboral, por ende un diseño y desarrollo adecuados de los cargos no solo de los actuales sino también de los que se irán creando a medida que la compañía así lo requiera deben de ser cuidados y evaluados correctamente para que las personas no se vayan a sentir mal remuneradas por un lado o demasiado limitadas por otro y que cualquiera que sea el caso en el proceso de contratación e incorporación laboral los anteriores descritos factores sean tenidos muy en cuenta para lograr mantener motivadas y alineadas a las personas con los objetivos organizacionales.

e. JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW

Otro factor determinante no solo para la motivación sino también para retener el importante capital intelectual de una compañía, es la seguridad. Maslow nos habla de esta en su teoría jerárquica de las necesidades.

En esta, formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Las necesidades superiores y las inferiores tienen propiedades diferentes, pero son iguales en que tanto las unas como las otras deben incluirse en el repertorio de la naturaleza humana fundamental que nos es dada¹².

Figura 1 Jerarquía de las necesidades humanas



Fuente: Wikipedia¹³

Como seres humanos nos encontramos limitados por todo tipo de necesidades diarias, muy representativas las que se muestran en la anterior gráfica. En particular y siendo consecuentes con el objetivo de mantener motivado al personal podemos decir que la necesidad de seguridad en el ámbito laboral es un factor fundamental para el logro de este objetivo, ya que una persona que se sienta segura en su puesto de trabajo no solo bien remunerada sino también que cuenta con el respaldo de la corporación para la cual trabaja lo hará no solo ser más productivo sino también más eficaz en su puesto de trabajo lo que en ultimas se reflejara en que su trabajo se convierte en su compromiso con la organización

¹² MASLOW H Abraham. Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos. 1991. 89 p.

¹³ WIKIPEDIA. "Pirámide de Maslow" (en línea). (12 de Noviembre de 2013). Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

de la cual es consciente que depende en cierto sentido. Por parte de la empresa también el factor reconocimiento es muy importante y este debe darse a quien lo merezca según sus aportes con la organización.

f. CAPACITACION DEL PERSONAL

La formación del personal es fundamental para el logro de los objetivos corporativos, el autor Alfonso Siliceo afirma que la capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales¹⁴.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones¹⁵.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador¹⁶.

A continuación y con base en algunas de las principales teorías de las cuales se extraerán concepciones fundamentales para el desarrollo del plan de capacitación para la empresa Superservicios del Centro del Valle, partiendo de las teorías analizaremos entonces cuál debe ser la manera en la que se destinara todos los conocimientos para la investigación y desarrollo de este plan de capacitación, de tal forma que abordaremos este proceso en diferentes fases necesarias para la evolución del plan de capacitación de la empresa Superservicios del centro el Valle S.A, para estos se desarrollaran las siguientes fases :

1. Detección de las necesidades de capacitación de los asesores de venta
2. Identificación de los recursos necesarios para la capacitación
3. El diseño del plan de capacitación
4. Ejecución del mismo
5. Y evaluación del programa

¹⁴ SILICEO AGUILAR, Alfonso. "La Capacitación y Desarrollo de personal". Editorial Limusa, S.A. 2004. 4ta edición. 16 p.

¹⁵ Ibíd. 15 p.

¹⁶ Ibíd. 25 p.

Partiendo entonces de la diferenciación de conceptos tales como:

Tabla 2: Base estructural del plan de capacitación de la empresa Superservicios del Centro del Valle

Formación	Capitación	Adiestramiento	Desarrollo
Se relaciona con los valores familiares	Va dirigida a los altos mandos	Va dirigido más hacia los sistemas operativos	Es el proceso integral de aprendizaje y crecimiento de todo ser humano.
Es un proceso con características principalmente humanas.	A largo plazo	A corto plazo	Proceso continuo de capacitación, interpretación y asimilación de los estímulos del medio ambiente.
Maduración total de los individuos	Va dirigido al cambio de actitud (comportamiento)	Va dirigido hacia el cambio de aptitudes (habilidades y destrezas)	Es un plan institucional, en donde los supervisores con el apoyo y guía del área de RH crean planes de desarrollo.
A largo plazo	Es más teórica	Es más práctica (actividades operativas)	A largo plazo
	La información es generalizada	La información va dirigida hacia un área específica a adiestrar	Te prepara para puestos futuros

Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

Tomando como referencia la diferenciación de estos conceptos se pretende tener la estimación del tiempo del programa a desarrollar en la empresa Superservicios del centro del Valle S.A. partiendo de la base del cuadro de competencias organizacionales elaborado durante el proceso de la formación del área de formación y capacitación:

Tabla 3: Cuadro de competencias organizacionales de la empresa

Competencias Organizacionales
Comunicación
Trabajo en equipo
Orientación al cliente

Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A.

7.3 MARCO CONCEPTUAL

a. COMUNICACIÓN.

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales¹⁷.

b. TRABAJO EN EQUIPO.

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo¹⁸. 195

c. ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

Supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia¹⁹.

¹⁷ ALLES. Martha Alicia. "Diccionario de Competencias, la trilogía". Buenos Aires. Granica. 2009. 172p

¹⁸ *Ibíd.* 195p

¹⁹ Plataforma para la formación de competencias profesionales. "ORIENTACIÓN AL CLIENTE". (En línea). (9 Agosto de 2014). Disponible en. http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=146:orientacion-al-cliente&catid=55:competencias).

d. COMPETENCIA.

Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado²⁰.

e. PRODUCTIVIDAD LABORAL

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final²¹.

f. MOTIVACIÓN

Según McClellan, la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas. La motivación tiene que ver con el porqué de la conducta en contraste con el cómo y el qué²².

g. ENTRENAMIENTO

Según Idalberto Chiavenato es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizaciones.

h. DESARROLLO DE PERSONAS

El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas, constituyendo un proceso de aprendizaje (Chiavenato)

i. EDUCACIÓN

Experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo²³.

j. CARRERA

Chiavenato (2002) define carrera como una “sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es 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”.²⁴

²⁰ RAE. “Definición de competencia” (En línea). (12 Noviembre de 2013). Disponible en: (<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=competencia>).

²¹ WIKIPEDIA. “Productividad” (En línea). (12 Noviembre de 2013). Disponible en: (<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>).

²² MCCLELLAND, David C. “Estudio de la Motivación Humana”. Madrid, España: Narcea S.A. (1989)

²³ ALLES. Martha Alicia. “Dirección estratégica de recursos humanos (por competencias)”. Buenos Aires: Granica. 2011

²⁴ CHIAVENATO. 2002

k. CARGO

Consultado del libro gestión del talento humano por Chiavenato; el cual refiere que este término es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición definida formal en el organigrama de la empresa.

Desde otra perspectiva el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos, a través de los cargos la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales²⁵.

l. PERFIL DEL CARGO

Conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, necesario para realizar la selección de su futuro ocupante. Puede incluir además factores adicionales²⁶.

m. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es un proceso que mide el desempeño del empleado, siendo el desempeño del empleado el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Proceso por el cual se revisa la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos de los sistemas administrativos²⁷.

n. CAPACITACIÓN

Según Martha Alles ²⁸, se entiende por capacitación a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluable.

o. ESPÍRITU COMERCIAL

Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan la rentabilidad y crecimiento de la empresa con el fin de maximizar el éxito²⁹.

²⁵ CHIAVENATO. Idalberto. "Administración de recursos humanos". Mc Graw Hill. 1999. 291p

²⁶ ALLES. Martha Alicia. "Diccionario de Competencias, la trilogía". Buenos Aires. Granica. 2009. 54p

²⁷ ALLES. Martha Alicia. "Dirección estratégica de recursos humanos (por competencias)". Buenos Aires: Granica, 2011

²⁸ Ibíd. p

²⁹ BUOL, Pablo. "Diccionario de competencias". (En línea). (10 Octubre de 2013). Disponible en: http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm

p. PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PERSONAL

Ser consciente de como los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en nuestra organización, y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la preocupación misma de la empresa interna y externamente³⁰.

q. SENTIDO DE PERTENENCIA

Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde se labora como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular³¹.

r. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas³².

s. PERSUASIÓN

Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio³³.

t. RESPONSABILIDAD

Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses; la tarea asignada esta primero³⁴.

u. CONFIANZA EN SÍ MISMO

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista³⁵.

³⁰ Ibíd.

³¹ Ibíd.

³² Ibíd.

³³ Ibíd.

³⁴ ALLES, Martha Alicia. "Diccionario de Preguntas: Gestión por competencias: Cómo planificar la entrevista por Competencias". Buenos Aires: Granica, 2011. 168p

³⁵ Ibíd. 149p

v. MANEJO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS

En palabras de los autores, los constantes avances de la ciencia y la tecnología las organizaciones se han visto obligadas a implementar diversos tipos de sistemas y mecanismos para agilizar sus procesos de comunicación y almacenamiento de la información, es por esto que se hace necesario que las asesoras de venta de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A posean conocimientos básicos en manejo de sistemas computacionales pues es esta la herramienta de trabajo básica para el desempeño de sus funciones diarias.

w. CONOCIMIENTO DEL PORTAFOLIO

En opinión de los autores, es fundamental el conocimiento del portafolio de productos y servicios que ofrece la compañía pues una de las funciones básicas de las asesoras de venta es la promoción y venta de los mismos, y solo un correcto conocimiento de estos permitirá cerrar efectivamente cualquier venta.

Spencer y Spencer presentan el modelo del Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos:

x. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O VISIBLES

Son las que refieren a los conocimientos técnicos específicos. Por ello son más fáciles de detectar o evaluar.³⁶

y. COMPETENCIAS DE GESTIÓN O NO VISIBLES

Se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. A las habilidades y destrezas que deben desarrollar para el cumplimiento efectivo de las funciones de su trabajo.³⁷

³⁶ SPENCER, Lyle M. y SPENCER. Signe M. "Evaluación de competencias en el trabajo, modelos para un desempeño superior". New York. John Wiley and Sons.1993. 12p

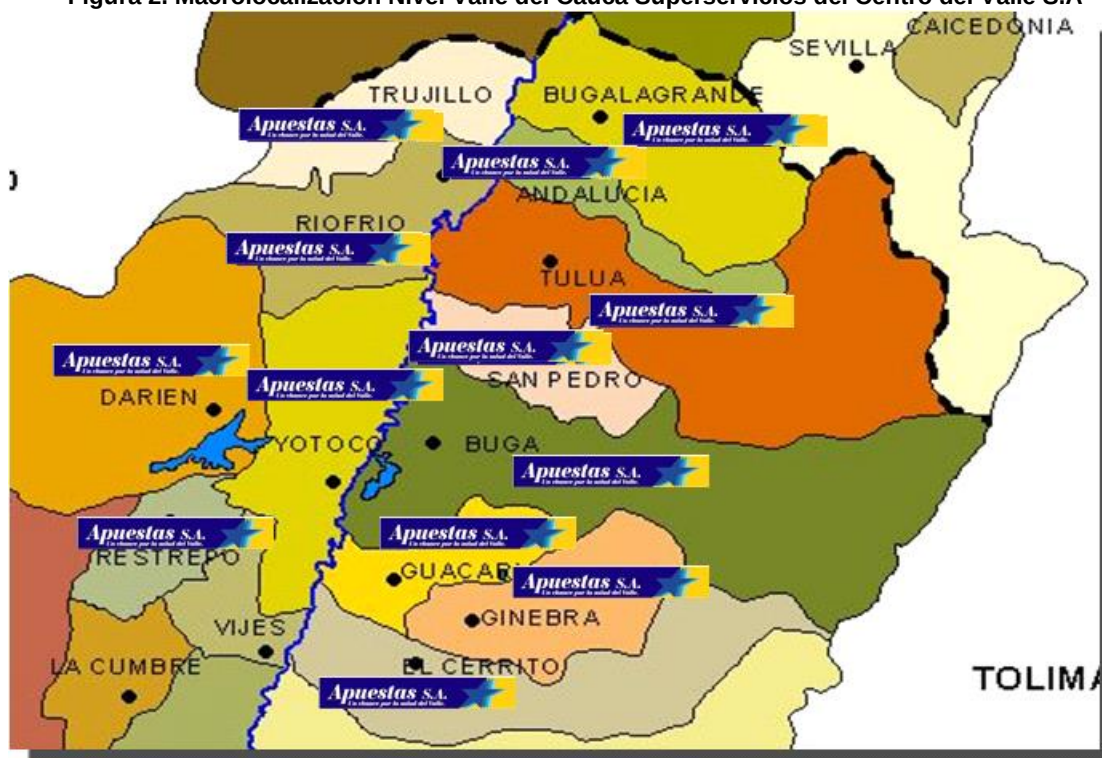
³⁷ Ibíd. 23p.

7.4 MARCO CONTEXTUAL

El desarrollo del proyecto será en la ciudad de Tuluá lugar reconocido por poseer una ubicación estratégica y comercial para todas las regiones del centro y norte del Valle del Cauca. Su influencia económica y administrativa se extiende a quince (15) municipios del centro y norte del departamento y a unos 600.000 habitantes. Cuenta con un gran desarrollo no solo comercial si no también agropecuario, industrial, comercial, de servicios y de turismo. Al poseer todas estas características se encuentra como una de las 6 ciudades del departamento que cuenta con una cámara y comercio.

La ciudad es caracterizada por abordar un profundo comercio, en donde está ubicada la oficina principal de Superservicios del Centro del Valle. La zona de influencia que comprende Superservicios del centro del Valle abarca (13) municipios del centro del valle con sus corregimientos y veredas a destacar: Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Tuluá, San Pedro, Buga, Yotoco, Restrepo, Darién, Ginebra, Guacarí, y Cerrito.

Figura 2. Macrolocalización Nivel Valle del Cauca Superservicios del Centro del Valle S.A



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

7.5 MARCO LEGAL

A continuación se exponen las principales leyes que rigen la operación de la empresa Superservicios del centro del Valle S.A.

- Ley 643 de 2001 Que reglamenta los Juegos de Suerte y Azar.

CAPITULO IV

Régimen del juego de apuestas permanentes o chance. **ARTÍCULO 21. APUESTAS PERMANENTES O CHANCE.** Es una modalidad de juego de suerte y azar en la cual el jugador, en formulario oficial, en forma manual o sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un número de no más de cuatro (4) cifras, de manera que si su número coincide, según las reglas predeterminadas, con el resultado del premio mayor de la lotería o juego autorizado para el efecto, gana un premio en dinero, de acuerdo con un plan de premios predefinido y autorizado por el Gobierno Nacional mediante decreto reglamentario.

- **ARTÍCULO 22. EXPLOTACIÓN DEL JUEGO DE LAS APUESTAS PERMANENTES O CHANCE.** Corresponde a los departamentos y al Distrito Capital la explotación, como arbitrio rentístico, del juego de las apuestas permanentes o chance. La explotación la podrán realizar directamente, por intermedio de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado operadoras de loterías o por intermedio de las Sociedades de Capital Público Departamental (SCPD) que se autoriza y ordena crear en la presente ley.
- **ARTÍCULO 23. DERECHOS DE EXPLOTACIÓN.** Los concesionarios del juego de apuestas permanentes o chance pagarán mensualmente a la entidad concedente a título de derecho de explotación, el doce por ciento (12%) de sus ingresos brutos.

Al momento de la presentación de la declaración de los derechos de explotación, se pagarán a título de anticipo de derechos de explotación del siguiente período, un valor equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) de los derechos de explotación que se declaran.

En el caso de nuevos concesionarios, el primer pago de anticipo se realizará con base en los ingresos brutos esperados, de acuerdo con el estudio de mercado elaborado para el efecto y presentado en el marco de la licitación previa a la celebración del contrato de concesión.

Si se trata de concesionarios que ya venían operando el juego, el pago de anticipo que se realice a partir de la vigencia de la presente ley, se hará con base en el promedio simple de los ingresos brutos del concesionario de doce (12) meses anteriores; en todo caso, el anticipo no podrá ser inferior al promedio de lo pagado como regalía en los últimos doce (12) meses.

- Decreto 1350 de 2003. **ARTICULO 10.- FORMATO DEL FORMULARIO ÚNICO SISTEMATIZADO.** Los formularios para el juego de apuestas permanentes o chance, que sean diligenciados en forma sistematizada, deberán ser impresos en papel de seguridad, agruparse en rollos u hojas continuas y sus dimensiones determinadas por la entidad concedente.

➤ **CAPITULO III**

FORMULARIO ÚNICO y REGISTRO DE APUESTAS PERMANENTES O CHANCE

ARTICULO 8.- CONTENIDO DEL FORMULARIO ÚNICO DE APUESTAS PERMANENTES O CHANCE. El formulario único para el juego de apuestas permanentes o chance, deberá contener la siguiente información:

- Nombre de la entidad concedente.
- Nombre o razón social del concesionario.
- Número y fecha del contrato de concesión del juego de apuestas permanentes o chance.
- Numeración consecutiva.
- Casilla para anotar la ciudad y fecha de expedición del formulario.
- Número de Identificación Tributaria del concesionario.
- Domicilio comercial del concesionario.
- Casilla para anotar el nombre de la lotería tradicional o juego autorizado, con el que se realizará el sorteo.
- Casilla para anotar la fecha del sorteo.
- Casilla para anotar el número del carné del colocador o la máquina autorizada.
- Casilla para anotar la agencia de la cual depende el colocador.
- Máximo seis (6) casillas para anotar el número o números apostados. Los números seleccionados en cada apuesta no podrán tener más de cuatro (4) dígitos.
- Casillas para anotar el valor apostado a cada número.
- Casilla para anotar el valor total de las apuestas realizadas.
- Casilla para anotar el valor del incentivo o los incentivos.
- Código de seguridad.
- Plan de premios.

7.5.1 LEYES Y DECRETOS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD DE LOS JUEGOS DE SUERTE Y AZAR

- Decreto N. 1968 de 2001 (reglamento del capítulo V de la ley 643 de 2001):
 - A. Están prohibidas las rifas de carácter permanente.
 - B. Están prohibidas rifas con premios en dinero

➤ Decreto N. 1350 de 2003 (modificado por el decreto 777 de 2004)
Especifica y reglamenta a los colaboradores o asesores de venta los requisitos de operación tales como:

- A. Los colaboradores en el juego de apuestas permanentes o chance dependientes o independientes.
- B. Se debe cumplir con la estructura mínima de un plan de premios reglamentada en el presente decreto.
- C. Identificación de cada uno de los colaboradores de la empresa.

7.5.2 DEL CÓDIGO LABORAL

El reglamento interno de trabajo se acoge a lo dispuesto en la ley 100 del código laboral, de igual manera; el sistema de contratación se rige por ley 50 de 1990, la empresa maneja contratos de trabajo ajustados a esta ley, la legislación laboral para los colaboradores se enmarca en lo dispuesto por la ley 100 de 1993.

La ley 50 de 1990, en su artículo 21 indica que aquellas empresas que cuentan con más de cincuenta trabajadores y tienen establecida una jornada semanal de 48 horas, tienen la obligación de dedicar exclusivamente dos horas de jornada a actividades recreativas, culturales o de capacitación.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE ESTUDIO

DESCRIPTIVO

Un estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es³⁸.

Para la presente investigación se aplicará el tipo de estudio descriptivo puesto que contamos con información de primera mano suministrada por la empresa misma y con base en esta se diagnosticará el estado actual del proceso de capacitación para los asesores de venta de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A y se estructurará el plan de capacitación que permita mejorar dicho proceso en consecuencia con las teorías, soporte teórico y/o modelos conceptuales descritos

8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

DEDUCTIVO

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez³⁹.

Se empleará el método deductivo puesto que se partirá desde la situación que presenta conflicto relativo al proceso de capacitación de la organización hasta llegar específicamente a su problemática en el área comercial e implementar una solución que permita dar respuesta a dicha situación.

³⁸ WIKIPEDIA. "Estudio descriptivo" (En línea). (24 Abril 2014) Disponible en: (http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_descriptivo)

³⁹ ANSWERS. "Definición de Método Deductivo" (24 Abril 2014) Disponible en: (<https://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090212171922AA6KFvB>).

9. FUENTES DE INFORMACIÓN

9.1 FUENTES PRIMARIAS:

En su obra, *Evaluación de proyectos* 5ta edición, el autor Baca, recomienda la investigación de las fuentes primarias, pues estas proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otro tipo de fuente de datos⁴⁰. Es por esto que se consideró para la presente investigación aplicar la herramienta cuantitativa “encuesta” directamente a la población, se construirá información primaria al analizar los datos recolectados. Específicamente se generará un informe en el cual se refleje la metodología empleada, el proceso de aplicación de dicha técnica y las conclusiones del estudio acerca de los niveles educativos de la población objeto respecto de los requerimientos de capacitación de la compañía y a su vez se establecerán las brechas existentes entre las necesidades de capacitación de la empresa Superservicios del Centro del Valle y los conocimientos y técnicas que actualmente poseen dichos colaboradores.

En adición a la anterior se utilizará de manera complementaria la técnica “entrevista en profundidad estructurada” basándose en el cuestionario de preguntas de verificación para auditoría administrativa en cuanto a la integración de personal propuesta por el autor Fred David⁴¹; aplicada al jefe de gestión humana pues se considera relevante la información que pueda suministrar para la etapa de diagnóstico de la situación actual. Adicionalmente en los anexos del presente trabajo figura el formato cuestionario aplicado en la entrevista.

9.2 FUENTES SECUNDARIAS:

Para Baca (2001), las fuentes secundarias se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sea en estadísticas gubernamentales (fuentes secundarias ajenas a la empresa) y estadísticas de la propia empresa (fuentes secundarias provenientes de la empresa).⁴² Para el caso de la presente investigación se han propuesto adicional a la información brindada por la empresa Superservicios del centro del Valle, además el apoyo teórico de las obras literarias descritas en la bibliografía de la presente investigación. Adicionalmente como soporte contamos con los estudios previos descritos en el ítem 1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

⁴⁰ Urbina Baca, Gabriel, “Evaluación de Proyectos” 5ta Edición, Mc Graw Hill México 2001. 8p.

⁴¹ DAVID. Fred R. “Conceptos de administración estratégica”. Pearsons Educación. México. 2008. 136p.

⁴² *Ibíd.* 16p.

9.3 FICHA TECNICA DEL ESTUDIO:

Tabla 4: Ficha técnica del estudio

Diseño y Realización	Variables
Universo	59
Unidad de Muestreo	Asesor de venta
Fecha	27 Mayo - 2014
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Objetivo de la encuesta	Determinar diagnóstico de brechas existentes entre las competencias de los asesores de venta y las exigidas por la empresa.
Numero de preguntas formuladas	9

Fuente: Elaboración de los autores

Dado el tamaño de la población objeto de estudio, el desarrollo de la técnica de recolección de información descrita en la anterior ficha técnica se aplicará a la población que compone el área comercial. A continuación se relaciona información general de las personas que componen la fuente directa de información:

Tabla 5. Ficha Técnica 2da Herramienta de recolección de datos

Diseño y Realización	Variables
Universo	1
Unidad de Muestreo	Jefe
Fecha	25 Julio - 2014
Técnica de recolección de datos	Entrevista en profundidad estructurada
Objetivo de la entrevista	Determinar diagnóstico de la situación actual en cuanto a nivel de competencias percibidas por jefe del área de gestión humana respecto a la actual fuerza de ventas y su gestión.
Numero de preguntas formuladas	8

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 6: Listado nombres población objeto de estudio

1er Nombre	2do Nombre	1er Apellido	2do Apellido
KATHERIN		CORTES	URIBE
MARIA	CRISTINA	HENAO	VELEZ
JHON	FREDY	PALACIOS	ARCE
MARIA	TERESA	BOTERO	
AMANDA	INES	RAMIREZ	ROJAS
GLADYS		ESPINOSA	DIAZ
LUZ	DAMARY	GONZALEZ	
NURY	EMILCEN	OSSA	CEBALLOS
MARTHA	ISABEL	CASTRO	AGUIRRE
MARTHA	LILIANA	RUEDA	
GLORIA	LORENA	ALDANA	OSSA
ROSALBA		LOAIZA	SAAVEDRA
ALEXANDRA		GIRALDO	TORRES
ANGELA	MARIA	ORREGO	OSPINA
LUZ	ALEYDA	MORALES	GARCIA
MARLENY		VILLADA	RODRIGUEZ
LUZ	MARY	SOLORZANO	MUÑOZ
FLOR	DE MARIA	CASTRO	IBARRA
BERTHA	LUCIA	RESTREPO	CHALARCA
MARTHA	TULIA	GALVIZ	
AMANDA		ROSETO	CELEMIN
ELIZABETH		ORTIZ	HENAO
SANDRA	YAQUELIN	GONZALEZ	HERRERA
CARMEN	ROSA	MARTINEZ	ESCALA
ADELAIDA		NARVAEZ	BRITO
YOLANDA		BENAVIDEZ	MONCAYO
ALEXANDRA		GALVIS	RENDON
SANDRA	MILENA	ALZATE	VILLADA
JACKELINE		ARIAS	GONZALEZ
LUZ	ADRIANA	MOSCOSO	OSORIO
LEIDY	JOHANNA	ECHEVERRY	VELEZ
DIRLEY	JOHANNA	DELGADILLO	GUTIERREZ
LUZ	ADRIANA	BOCANEGRA	REYES
YUDY	ALEJANDRA	CASTILLO	CARDENAS
PAULA	ANDREA	ANGEL	GRAJALES
CLAUDIA	MILENA	CHAVEZ	RESTREPO
MARICEL		HURTADO	RESTREPO
LESLIE	YAZMIN	PELAEZ	OSORIO
CLAUDIA	PATRICIA	BERNAL	

Tabla 7: Continuación listado nombres población objeto de estudio

1er Nombre	2do Nombre	1er Apellido	2do Apellido
FRANCY		PUPIALES	AGUDELO
CRISTINA	ISABEL	GONZALEZ	LEYTON
LUZ	ADRIANA	LOAIZA	
ALEXANDRA		FERNANDEZ	LOZADA
SANDRA	PATRICIA	PAREJA	CUERVO
GLORIA	TERESA	OSORIO	MONSALVE
CONSUELO		AGUILERA	VIVEROS
ALBA	LUZ	CASTILLO	DRADA
BLANCA	LIDA	MESSA	MUÑOZ
MARTHA	CECILIA	MURILLO	CASTILLO
OLGA	PATRICIA	SANCHEZ	CERON
CLAUDIA	PATRICIA	GIRON	SANTOS
ONEIRA		BETANCOU RT	CARDONA
DORA	LILIA	CABRERA	PEREZ
GLORIA	PATRICIA	LADINO	MENDEZ
DORA	LIBIA	JARAMILLO	REYES
ANA	SOFIA	SANCHEZ	GALLEGO
MARTHA	LEONOR	MORENO	PEDRAZA
SANDRA	PATRICIA	VALLEJO	SALAZAR

Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

10. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Superservicios del centro del valle se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá en la carrera 25 # 28 – 30 en el centro de Tuluá, identificada con el NIT; 800180706 – 4. Es una sociedad anónima.

- Representante legal: Luis Gerardo Solano Rodríguez.
- Principales Socios:
- Herney Gómez: accionista mayoritario
- Graciano Orozco
- Miguel Molina
- Adolfo Sanclemente
- María Malagón

10.1 CRONOLOGÍA HISTÓRICA

La explotación de juegos de suerte y azar se inicia en el municipio de Tuluá, aproximadamente a mediados del año 1969, como un juego popular, adecuándose una oficina principal de apuestas y en donde se logró ser una alternativa atractiva de trabajo para los vendedores. Las personas que ejercían esta actividad u oficio se ubicaban a vender CHANCE en las puertas de las casas, en los parques, tiendas, fábricas, ingenios etc., y en horas de la noche, los vendedores se dirigían a la oficina principal a realizar la entrega del juego y el dinero de las apuestas realizadas en el día.

En esa época poco a poco fueron creciendo las apuestas y de esta manera se vio la necesidad de nombrar promotores del chance, quienes eran las personas encargadas de conseguir vendedores para que ofrecieran el juego, también eran los encargados de entregar el cajón o mesa, tablero de resultados de las loterías autorizadas para la comercialización del juego y talonario para la venta de chance llamada chancera.

Con el pasar del tiempo el crecimiento de ventas y a su vez de vendedores se dio apertura a nuevas oficinas en otros Municipios y veredas.

En ese momento las personas que ofrecían el juego eran de escasos recursos como estudiantes, amas de casa y padres de familia, los cuales en horas de la tarde trasladaban el cajón o mesa para la venta del chance, esta actividad la ejercían entre las 4:00 p.m. hasta las 9:00 p.m.

Las oficinas principales de chance eran controladas y vigiladas por la secretaría de Hacienda Departamental, el cual cobraba el impuesto por vendedor que ellos mismos carnetizaban y proporcionaban el permiso o licencia para el funcionamiento con una fianza o garantía bancaria, pero con el transcurrir del tiempo y la gran demanda de los juegos de suerte y azar fue necesario que esta actividad fuera vigilada y entregada a la **Beneficencia Del Valle**, en donde el impuesto es cobrado por la cantidad de formularios que use la empresa.

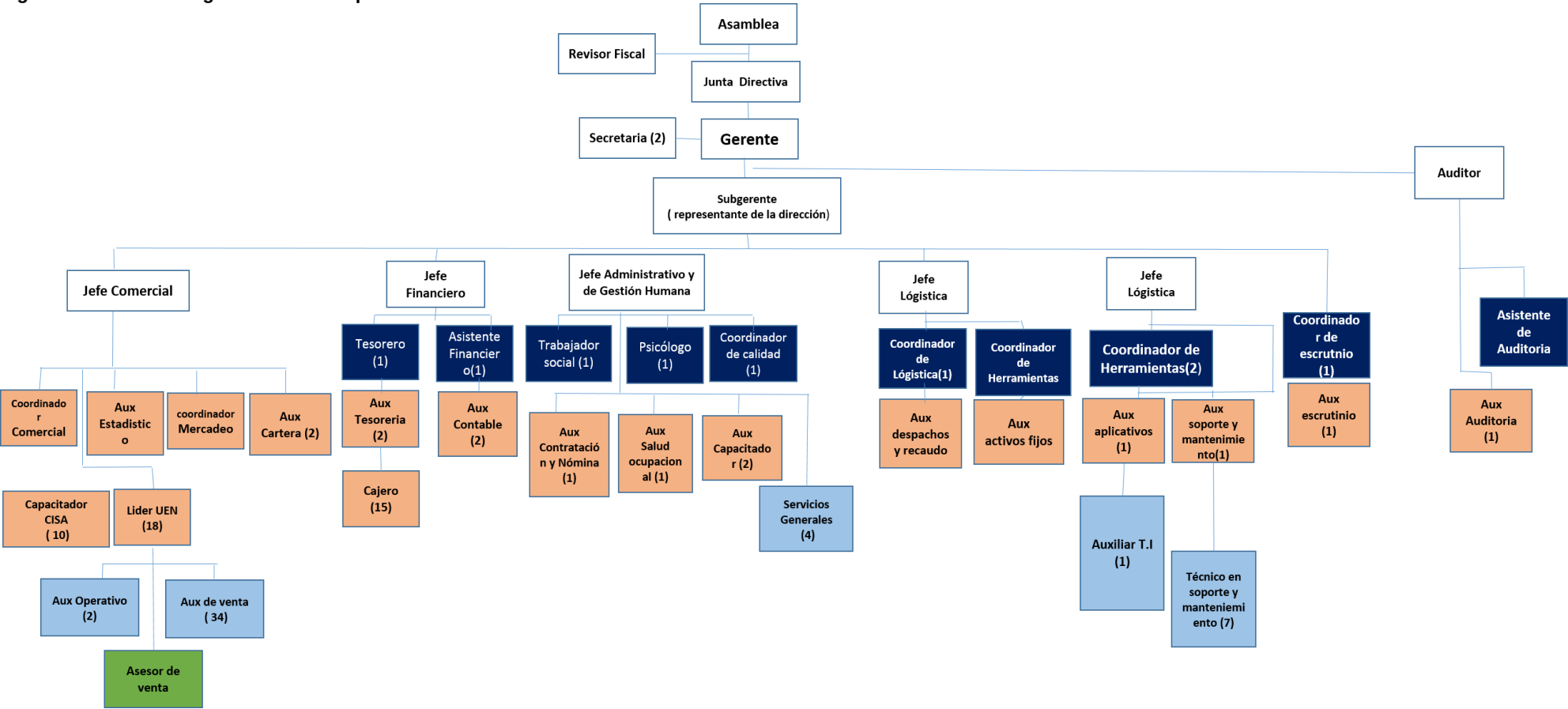
Superservicios del Centro del Valle es una empresa dedicada a la explotación de juegos de suerte de azar dedicada no solo al desarrollo de este sector de la economía nacional, si no también recordar que nació de las raíces populares del país donde el factor humano y social juega un papel determinante, de allí que hoy en día la responsabilidad social y empresarial se convierte en unos de los pilares fundamentales de la organización, además del aporte que se hace al sistema de salud nacional alrededor de los departamentos del país, se destaca también el beneficio que más de 120 hogares logran gracias a la generación de empleo directo o indirecto mediante los conocidos asesores de la suerte o chanceros lo cual y hoy en día se ha cambiado por asesores comerciales por el extenso portafolio de productos y servicios, contando con avances tecnológicos y con plataformas que comunican en tiempo real todas las empresas y puntos de venta de la razón comercial gane, generando así una ventaja competitiva porque contamos con cobertura en 13 municipios de la región con toda la plataforma de productos y servicios, es así como gane se encuentra consolidada como una empresa reconocida por su compromiso, responsabilidad, credibilidad, consolidación económica y seriedad ante sus clientes, colaboradores y accionistas.

Una organización de juegos de suerte y azar con la más extensa red de comercialización del suroccidente colombiano, en el 2013 los habitantes de los 13 municipios del centro del valle del cauca y 42 municipios restantes encuentran en los puntos de venta un gran portafolio de productos y servicios tales como; Chontico millonario, doble chance, astro millonario, lotería en línea entre otros, además pueden realizar giros nacionales, recargas en línea y pago de servicios públicos creciendo para mejorar el ingreso de todos los colaboradores, catalogándonos como la red más importante de multi- servicios con 479 puntos de ventas.

A finales del 2006 deja de ser una empresa de juegos de suerte y azar manual en talonarios para ser reemplazada por la venta en computador, prestando mejor calidad del servicio a todos los apostadores, transmitiendo de esta forma confianza en un juego limpio y sistematizado, permitiendo implementar un horario más extenso: de 5:00 am a 10: 50 pm en ese tiempo, para el año 2010 con el fin de integrarse en un sistema de calidad la empresa se certificó en la norma ICONTEC 2009 en el proceso de colocación y preparación de la venta.

10.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 3: estructura orgánica de la compañía.



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

10.3 MISIÓN

Somos una empresa comercializadora de juegos de suerte y azar, y otros productos y servicios, a través de una amplia red comercial, utilizando tecnología de última generación; buscando la satisfacción de los clientes, accionistas, así como el bienestar de los empleados y de la comunidad.

10.4 VISIÓN

Para el año 2016, posicionarse en nuevos mercados de juegos de suerte y azar, y ser la empresa líder en la comercialización de otros productos y servicios a través de su plataforma tecnológica en el centro del valle del cauca, buscando el desarrollo integral de nuestros colaboradores, el reconocimiento de la comunidad por su distribución social.

10.5 POLÍTICAS DE CALIDAD

Trabajar en el mejoramiento continuo de la satisfacción del cliente, con estrategias encaminadas a fortalecer la seguridad de los procesos, la motivación, competencia de los colaboradores, la rentabilidad de los accionistas y el cumplimiento de requisitos legales.

10.6 OBJETIVOS DE CALIDAD

- **Servicio al cliente.** Identificar y satisfacer las expectativas del cliente a través de un servicio confiable.
- **Crecimiento.** Trabajar permanentemente en estrategias innovadoras y nuevos negocios, que permitan el crecimiento en el mercado.
- **Rentabilidad.** Garantizar la rentabilidad presupuestada por los accionistas.
- **Contribución social.** Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y el compromiso con la comunidad.

10.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

A. CHANCE LEGAL. Es un modalidad de juego de suerte y azar en el cual el jugador en formulario oficial indica el valor de su apuesta y escoge un numero de no más de cuatro (4) cifras, de manera que si el número coincide según las reglas predeterminadas con el resultado del premio mayor de la lotería o sorteo autorizado para el efecto, gana un premio en dinero de acuerdo con el plan de premios.

- Apuesta de dinero.
- Sorteo o lotería.
- Números, no más de 4 cifras. El apostador escoge el número.
- Premio en dinero efectivo.

Figura 4. Formato para chance Legal



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

B. GANAMAS. Es un Producto propio de APUESTAS S.A. Con una modalidad de juego en la cual el jugador puede escoger un número de (3) tres o (4) cuatro cifras con el Sorteo de Chontico día o una Lotería Oficial, en caso de que acierte el número escogido con la lotería apostada disfrutará de un premio libre de todo impuesto.

Figura 5. Formato Gana más



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

C. DOBLE CHANCE. Modalidad de juego que consisten escoger cinco (05) números de tres o cuatro cifras con dos (02) loterías o sorteos autorizados, si acierta dos (02) números de los apostados con las dos (02) loterías o Sorteos escogidos será el feliz ganador de un premio. Si hay varios ganadores el premio será para mutual.

Figura 6. Formato Doble chance



Ticket 1:

APUESTAS ASOCIADAS DE TULUA S.A.
NIT: 800.180.706-4
Contrato No. 041-2011 Carrera 25 No. 28-30
TULUA - VALLE

V:94154169 Id:LCM0005392470
F.Vta:18/08/2012-21:14 Pto:00000
F.Sor:18/08/2012 Id:4D09B1F17028
BOYA-CHMS-

Nro.Juego	Valor	Nro.Juego	Valor
097 DC3	100	313 DC3	100
653 DC3	100	829 DC3	100
913 DC3	100		

Sub\$862 Iva\$138 Tot\$1000
DobleChance
LCM 5392470 -3 2874

Ticket 2:

APUESTAS ASOCIADAS DE TULUA S.A.
NIT: 800.180.706-4
Contrato No. 041-2011 Carrera 25 No. 28-30
TULUA - VALLE

V:66715401 Id:LCM0006388256
F.Vta:10/09/2012-17:26 Pto:00000
F.Sor:10/09/2012 Id:59754749783C
PSA2-CHNO-

Nro.Juego	Valor	Nro.Juego	Valor
1384 DC4	150	1698 DC4	150
3653 DC4	150	3734 DC4	150
7543 DC4	150		

Sub\$1293 Iva\$207 Tot\$1500
\$
LCM 6388256 -9 3120

Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

Nota: El apostador en el evento de ser único GANADOR podrá ganar hasta \$604'474.138 o en su defecto la suma acumulada en el momento. En el evento en que resulte más de un GANADOR el premio se distribuirá entre los respectivos Ganadores en proporciones iguales al valor de la apuesta.

D. GANA FACIL. Es un producto que juega escogiendo números de cinco (5) cifras, se apuesta sólo con la Lotería Principal y los valores del juego son: \$600 \$1.000 y \$1.500.

El cliente gana siempre y cuando le salgan seleccionadas, las cuatro (4) cifras del premio mayor de la Lotería principal más la última cifra de la serie.

Figura 7. Formato Gana Fácil



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

E. RECARGAS A TODOS LOS OPERADORES. Es un medio electrónico que permite la carga de saldo a la línea del cliente.

Figura 8: Proveedores de telefonía móvil



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

F. RECAUDO SERVICIOS DE ENERGIA Y AGUA BUGA. Servicio de intermediación entre el cliente y la empresa que presta los servicios públicos.

Figura 9: Proveedores locales de servicios públicos.



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

G. DIRECTV. Es el único sistema de TV satelital que ofrece una modalidad de prepago que se puede recargar en línea en todo el país, con la mejor calidad de audio y video además de todas las ventajas de la televisión digital.

Figura 10: Logo DIRECTV



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

H. GIROS NACIONALES. Empresa dedicada al envío y recibo de giros en efectivo desde cualquiera de las oficinas ubicadas en todo el país de

manera ágil, cómoda y segura al instante. Tiene en el momento más de 40.000 puntos de servicio de giros en todo el país.

Figura 11: Logo Súper Giros



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

- I. **LOTERIAS VIRTUALES.** Las loterías virtuales tiene como ventaja que se puede buscar y generar el número elegido por el cliente y la serie si ésta está disponible para jugarse con la lotería.

Figura 12: Loterías virtuales bajo convenio



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

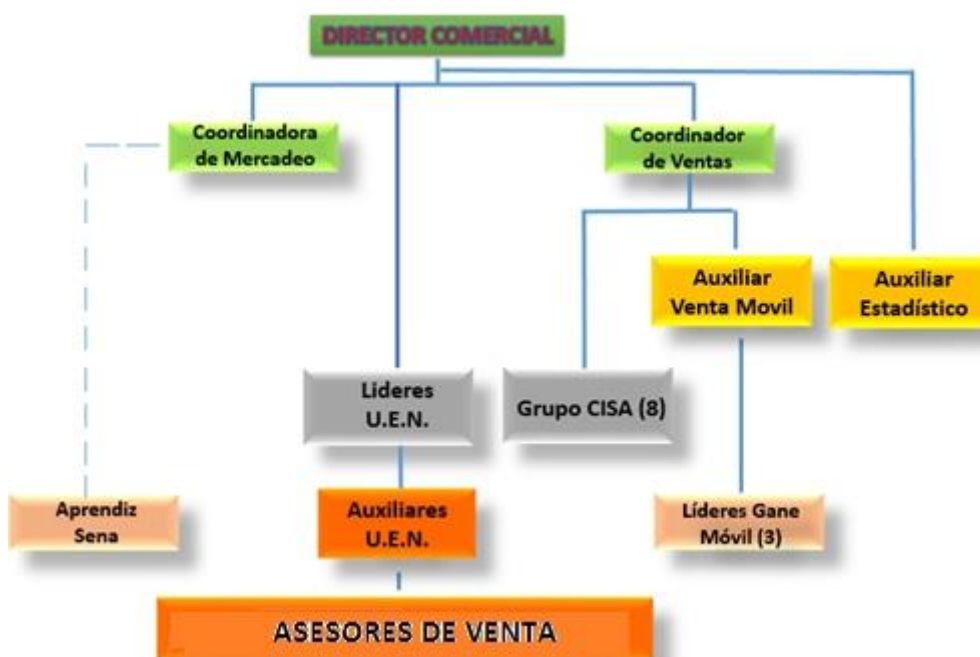
11. PRESENTACION DEL AREA A INTERVENIR

11.1 PROCESO COMERCIAL: ASESORES DE VENTA:

Tiene como objetivo garantizar el cumplimiento y crecimiento de los ingresos de la organización y de la rentabilidad de la empresa repercutiendo este en los ingresos de las asesores de venta, llevando a cabo las actividades de recaudo y venta de los productos y servicios ofrecidos por la organización.

Actualmente la fuerza de ventas está compuesta por 59 personas anteriormente relacionadas. A continuación se presenta la estructura jerárquica que la compone en su totalidad:

Figura 13. Organigrama Área Comercial.



Fuente: Archivo Superservicios

Esta área presenta los siguientes puntos:

EN CONTRA:

- Se requiere una acción comercial para hacer frente a la competencia ilegal.
- No se cuenta con un programa que sensibilice acerca de la importancia de su ingreso, ya que sus ventas promedio en días ordinarios son muy bajas y lo que trae como consecuencia la generación de cartera y una baja participación de venta móvil en el total de la empresa.
- Existen Barrios nuevos y zonas aún sin presencia de puntos de venta
- Existen puntos de venta que requieren mejoras locativas y espacios de atención dada la incursión de nuevos productos.

A FAVOR:

- Cuenta con una estructura dinámica.
- Direccionamiento estratégico claro.
- Equipo administrativo altamente efectivo.

12.MANEJO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN

Actualmente en la compañía, los procesos de capacitación se enmarcan en 2 bloques principales cuyas características son:

Figura 14. Matriz central proceso actual de capacitación



Fuente: Archivo Superservicios

Actualmente la empresa desde su área de talento humano se está focalizando en la legalización del plan de formación de Superservicios del Centro del Valle S.A como plan pionero que enseña a los asesores a perfeccionar la venta y hacer énfasis en conceptos administrativos como venta cruzada, marketing personal y profesional.

Es de total importancia para la empresa certificarse en programas que contribuyan al incremento de los ingresos de los asesores de venta de la empresa, logrando un efecto proporcional en los ingresos de la compañía y a la vez generando confianza y sentido de pertenencia por la compañía repercutiendo esto en la calidad de vida de las personas que la integran.

A continuación y con el objetivo de establecer un diagnostico actual del proceso de capacitación de la empresa Superservicios del centro del Valle S.A. se presenta la estructura actual del área de talento humano y demás procesos adelantados a la fecha en temas de capacitación:

Departamento de gestión humana.

Este departamento tiene como objetivo el monitoreo de procesos administrativos y de desarrollo humano de la organización contemplados en los siguientes ítems:

- Reclutamiento y selección de personal.

- Capacitación del personal administrativo y fuerza de ventas.
- Verificación y liquidación de nómina.
- Contratación de nuevos ingresos bajo la normatividad establecida.
- Verificación y cumplimiento de normas para el tipo de contrato de prestación de servicios.
- Garantizar el bienestar de los colaboradores de la empresa.
- Intervención de los diferentes departamentos (estudios de clima laboral)
- Llamamiento a relación y descargos.
- Seguimiento de la norma Iso para la actualización de los sistemas de gestión de la calidad.

La estructura organizacional interna del área de gestión humana está compuesta por los siguientes cargos:

1. Líder de gestión humana.
2. Coordinadora de gestión humana.
3. Asistente de calidad y procesos.
4. Aux. de nómina y contratación.
5. Aux. de gestión humana.
6. Aux. de selección y permanencia.
7. Aux. Técnico de formación y capacitación.
8. Aux. Salud Ocupacional
9. Aux. de Servicios generales.
10. Practicante SENA.

Esta área cuenta con 2 macro procesos principales, los cuales son:

12.1 Proceso de reclutamiento de asesores de venta

12.1.2 OBJETIVO.

Definir el proceso de Reclutamiento de Asesores de Venta, garantizando personal de manera oportuna, con las competencias y habilidades requeridas por el proceso.

12.1.3 ALCANCE.

Desde que se realiza el reclutamiento para Asesores de Venta, hasta la contratación del personal según la evaluación que realiza el transformador de vida.

12.1.4 RESPONSABLE.

12.1.4.5 RESPONSABLE GENERAL:

Líder de Gestión Humana
Coordinador de Gestión Humana

12.1.4.6 RESPONSABLE DE EJECUCION:

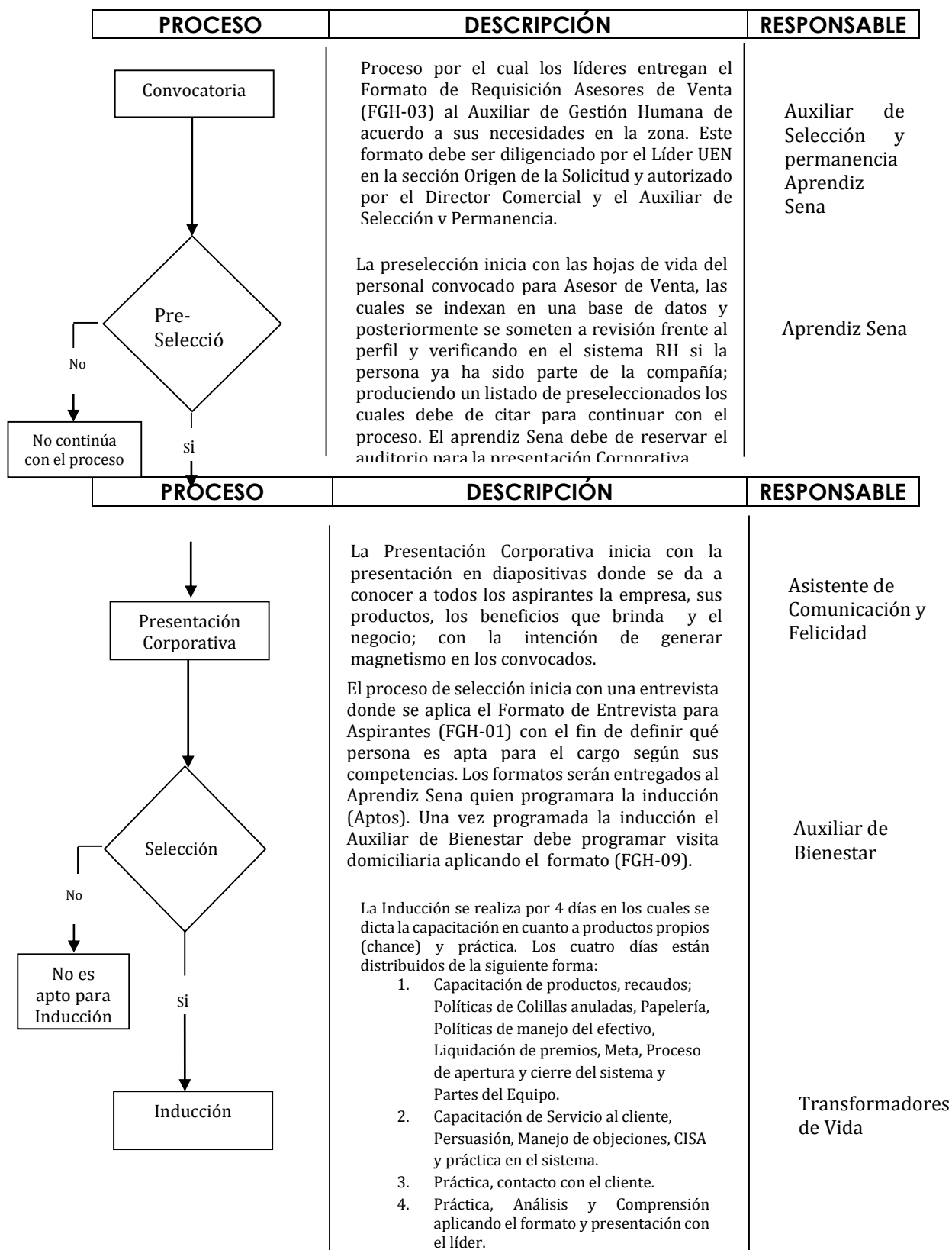
Auxiliar de permanencia y felicidad
Asistente de comunicación y felicidad

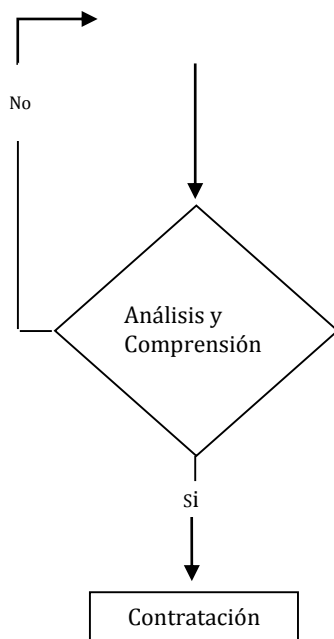
12.1.4.7 TERMINOS RELACIONADOS.

GH: Gestión Humana

12.1.4.8 PASOS A SEGUIR (FLUJOGRAMA).

Tabla 8: Flujoograma proceso de reclutamiento de asesores de venta. Formato PGH-01





En este proceso el transformador de vida aplica el Formato de Análisis y comprensión (FGH-02) y el líder UEN debe aplicar el Formato de Análisis de Competencias (FGH-08) una vez diligenciados deben entregárselos a la Auxiliar de Selección y Permanencia para ingresar los resultado al formato (FGH-10) para determinar si la persona cuenta con las habilidades requeridas para la función de contratista (Asesor de Venta). Si el aspirante no cumple con los requerimiento se analiza si se necesita dos días más de capacitación o sino es apto para ejercer la función de contratista.

Transformadores de Vida, Líder UEN y Auxiliar de Selección y Permanencia

El proceso de contratación inicia con la recolección de todos los documentos requeridos para proseguir con el proceso de contratación de independientes asesores (PGH-03).

Aprendiz Sena

CAMBIOS EN EL DOCUMENTO.

VERSION	FECHA	ELABORADO Y/O MODIFICADO POR	REVISADOY/O APROBADO POR	ACTIVIDADES QUE CAMBIAN
1	14-03-2014	Valeria Granada		
2	29-03-2014	Valeria Granada	Marcela Castro	El nombre de inducción general cambia por presentación corporativa.
3	04-03-2014	Valeria Granada	Leidy Yojana Ospina	El formato de FGH-01 se le entrega al Aprendiz Sena. Se cambió el contenido de los días de capacitación. Se cambió el nombre del proceso de Evaluación de competencias por Análisis y Comprensión.

12.2 PROCESO DE INDUCCION Y ENTRENAMIENTO

12.2.1 OBJETIVO.

Establecer los pasos que garanticen al nuevo empleado las herramientas y conocimientos necesarios de la organización y del cargo a ocupar, de manera que contribuya a garantizar su ingreso.

12.2.2 ALCANCE.

Desde que ingresa personal nuevo hasta que se entrega al área correspondiente.

12.2.3 RESPONSABLE.

12.2.4 RESPONSABLE GENERAL:

Líder de Gestión Humana
Coordinador de Gestión Humana
Asistente de Comunicación y Felicidad

12.2.5 RESPONSABLE DE EJECUCION:

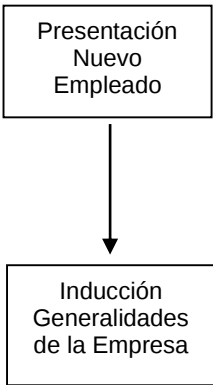
Auxiliar de Capacitación

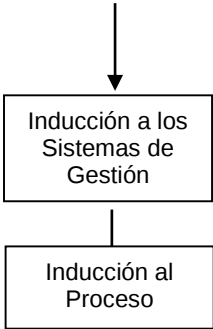
12.2.6 TERMINOS RELACIONADOS.

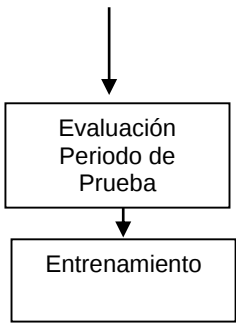
- **Inducción:** Actividad en la que se le da a conocer al nuevo empleado la empresa y las generalidades del cargo a desempeñar.
- **Entrenamiento:** Actividad orientada a adiestrar al empleado en las funciones a desempeñar, de acuerdo a lo descrito en cada uno de los Procedimientos aplicables a su cargo.

12.2.7 PASOS A SEGUIR (FLUJOGRAMA).

Tabla 9: Flujograma de procesos, inducción y entrenamiento. Formato PGH-13

PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Proceso en el cual se realiza la presentación del nuevo empleado a toda la organización, con el fin de familiarizarlo con todo el personal y los procesos a los que pertenece. Se realiza la inducción general de la empresa, donde se presenta el video institucional, Reglamento Interno de Trabajo, procedimientos administrativos (permisos, préstamos, entre otras). Se le presentan al nuevo empleado los fundamentos organizacionales de la compañía: Misión, Visión, Política, Objetivos.	Auxiliar de Capacitación Auxiliar de Capacitación

PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Se realiza una inducción general del Sistema de Gestión: • Salud Ocupacional • Control y Seguridad Proceso en el cual se realiza la inducción propia del proceso al cual pertenecerá el nuevo empleado. Proceso en el cual después de 45 días de haber ingresado el empleado, el jefe inmediato debe evaluar el periodo de prueba, para determinar si el desempeño del candidato es satisfactorio.	Auxiliar de Salud Jefe inmediato/ Responsable del proceso

 <pre> graph TD A[] --> B[Evaluación Periodo de Prueba] B --> C[Entrenamiento] style A fill:none,stroke:none </pre>	Proceso en el cual se hace entrega del manual de funciones del cargo y se lleva a cabo el entrenamiento del nuevo empleado en coordinación con el Jefe inmediato con base en el manual de funciones.	Jefe inmediato/ Responsable del proceso Jefe inmediato/ Responsable del proceso
--	---	---

Fuente: Archivo Superservicios

12.2.8 NORMAS (POLITICAS).

- El entrenamiento referente a los Procedimientos del nuevo colaborador deberá ser enseñado por el colaborador antiguo de no ser así por un compañero que desempeñe las mismas funciones o compañero de área.
- Cuando ya el empleado empieza a desempeñar las funciones para las cuales fue contratado, debe evidenciarse el proceso de entendimiento en el cuadro de seguimiento en el que se detallará los procesos a fortalecer.

CAMBIOS EN EL DOCUMENTO.

VERSION	FECHA	ELABORADO Y/O MODIFICADO POR	REVISADO Y/O APROBADO POR	ACTIVIDADES QUE CAMBIAN
1	29-04-2014	Valeria Granada Montoya		

A continuación y a manera de conclusión se presentan los puntos fuertes y débiles del proceso actual de capacitación:

- **Puntos fuertes:** considerando entonces que el área de capacitación y formación es realmente nueva en la organización podríamos constatar como puntos fuertes:
 1. Su actual estructura en la que se dividieron los procesos de formación y capacitación, de selección, inducción y permanencia.
 2. La permanencia en los planes de formación para elevar el nivel de competencias de los asesores de venta.
 3. Los convenios con instituciones como el SENA para formar técnicos y tecnólogos, avalados y certificados.
 4. La investigación para comprender e implementar procesos de evaluaciones de desempeño
- **Puntos débiles:** se deben enfatizar en este ítem la evaluación del actual proceso de formación:
 1. No se cuenta con un modelo de evaluación de desempeño

2. No existen antecedentes históricos del área para realizar informes comparativos
3. Falta orientación y direccionamiento del departamento
4. No se brinda un programa de formación para aumentar las competencias del capacitador y encargado del área.

A continuación se muestran las estadísticas porcentuales de los procesos de capacitación en los periodos de 2013 a 2014.

Tabla 10: Procesos de capacitación periodos 2013 – 2014 Asesores de Venta

Capacitación		Cantidad de asistentes	Horas invertidas	Total Horas Hombre
1	Estilos De Vida	59	2	118
2	Técnico en comercialización De Productos Masivos	15	3	45
3	Servicio Al Cliente	19	8	152
4	Proyecto BNET	59	2	118
5	Biometría	18	8	144
Total Horas		-	23	577

Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle

➤ **TERMINOLOGÍA:**

- a. **BNET:** se trata del nuevo aplicativo cibernético para la venta de chance sistematizado por medio de una plataforma virtual más rápida.
- b. **Biometría:** Implementación del nuevo sistema de seguridad para el envío y recepción de giros, por medio de reconocimiento dactilar.

13. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES DE LAS ASESORAS DE VENTA DE SUPERSERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A

En el cuadro anterior se muestran las capacitaciones realizadas para las asesoras de venta de las cuales algunas hacen referencia al cuadro de competencias de la organización. En la empresa, las capacitaciones son realizadas bajo la requisición de jefes de departamento y el auxiliar de permanencia, todos los programas se basan en el cuadro de competencias definido por la compañía para fortalecer cada aspecto tratado de los asesores, el auxiliar de permanencia dentro de sus funciones hace hallazgos en cada una de las UEN (unidad estratégica de negocio), de esta forma se trabajan los grupos; como ejemplo considere la capacitación número 2 ésta aborda el tema de Técnico en comercialización De Productos Masivos, la misma se impartió debido al requerimiento del jefe comercial, el cual solicitó al área de capacitación el tema tras generar un informe de como la conducta y la comunicación de las asesoras había otorgado a la venta disminución en su crecimiento, teniendo en cuenta que el proceso de comunicación no solo comprende lo relativo a la efectividad en la transmisión de la información, sino también al servicio y organización del punto de venta. De esta forma se cubren las competencias de orientación al cliente y comunicación.

Cabe resaltar que algunas de las capacitaciones no están siendo realizadas bajo los lineamientos de las competencias organizacionales ni lo que las mismas comprenden para el logro de los objetivos de la empresa, y adicional a esto no se ha hecho énfasis en temas de capacitación más pertinentes para la formación de los asesores de venta en pro de garantizar mayor efectividad en el día a día laboral.

13.1 LOGROS ALCANZADOS:

La compañía durante este periodo ha tenido un objetivo claro y es la inversión en el desarrollo del conocimiento de todas las asesoras de venta, brindándoles bienestar y apoyo en los procesos concernientes al desarrollo técnico en el mundo profesional, cabe resaltar que para SUPERSERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A , se ha vuelto de total importancia empoderarse de temas para la formación de las asesoras que las ayude a evolucionar y ascender dentro de la organización; lamentablemente las capacitaciones ya impartidas no han tenido el impacto esperado, debido a que no se programan de acuerdo a los requerimientos reales de formación de las asesoras ni bajo los lineamientos de las competencias organizacionales. Es de suma importancia y como objetivo primordial del plan de acción de capacitación otorgar a las asesoras un plan de desarrollo de vida en su puesto de trabajo, y de esta forma romper el paradigma y el rechazo de las mismas a planes de capacitación y formación desde la perspectiva de las dos dimensiones del ser, que son la parte técnica y la de desarrollo humano, pues éstas engloban una serie de competencias que a su vez soportan a las organizacionales y son el objeto de la presente investigación.

13.2 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS REALIZADAS A LOS ASESORES DE VENTA POR LA EMPRESA A LA FECHA

Las capacitaciones realizadas en el año 2013 corresponden a la evaluación de desempeño aplicada a los 60 asesores de venta que en su momento se encontraban laborando para la empresa, consecuentemente para el año 2014 se trabaja en el plan de mejora atendiendo al resultado que se mostrara a continuación:

Tabla 11: Aspectos evaluados capacitaciones 2013

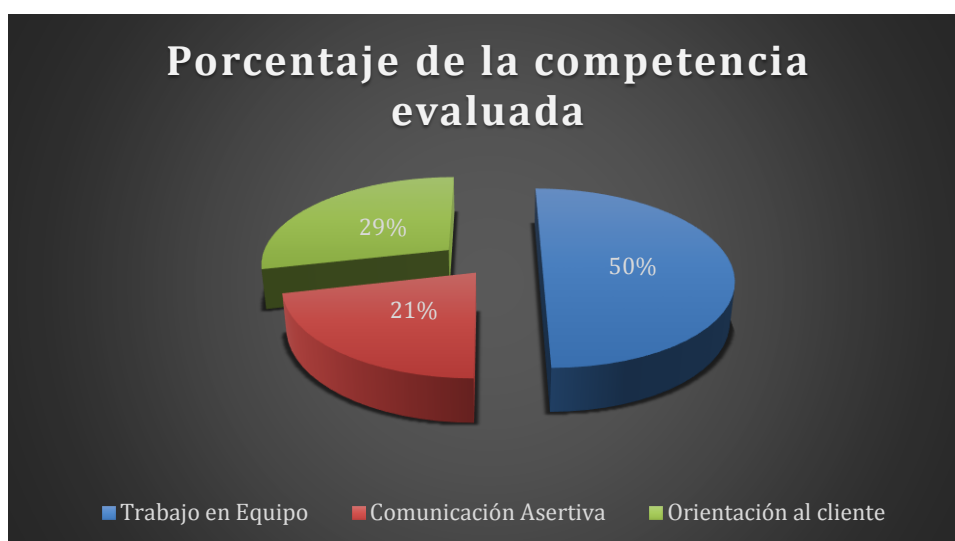
ASPECTOS EVALUADOS	# Personal evaluado	Cantidad porcentual
TRABAJO EN EQUIPO	21	50%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	9	21%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	12	29%

Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

13.3 ASPECTOS EVALUADOS:

En las pruebas realizadas se consolida la información de las 3 (tres) competencias planteadas anteriormente, de esta forma se obtienen los siguientes resultados, plan: “programa de formación por competencias”, en los cuales el 50% equivale a 21 asesores de venta se determinó deben fortalecer competencias organizacionales de trabajo en equipo, el siguiente 29% debe fortalecer la competencia orientación al cliente, y el 21% restante debe de fortalecer la competencia comunicación asertiva correspondientes a competencias organizacionales:

Tabla 12: Evaluación de Competencias 2013



Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

➤ **TRABAJO EN EQUIPO:**

En la gráfica se muestra el porcentaje equivalente a la cantidad de personas que no tienen desarrollada a cabalidad la competencia organizacional trabajo en equipo. Para las mismas deberán de reforzarse las capacitaciones y se deberá hacer seguimiento a la evolución de las mismas ya que como el modelo de negocio ha integrado diferentes UEN como lo son chances y apuestas con giros nacionales se hará rutinario el hecho de varias personas ejecuten sus actividades en un mismo punto de venta para la cual el trabajo en equipo es crucial.

➤ **COMUNICACIÓN ASERTIVA:**

En los resultados obtenidos, se hace evidente que los asesores de venta deben afianzar esta competencia para fortalecer la manera en la que se comunicación no solo con el cliente externo al momento de la venta sino también al cliente interno en rangos de compañeros y jefes, esta competencia es complementaria de la anterior y por las misma razón (integración de UEN) se hace indispensable que la comunicación fluya y sea asertiva.

➤ **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:**

Es alarmante el hecho de que el 29% de los asesores de nómina deban de fortalecer esta competencia, ya que Superservicios del Centro del Valle es una empresa cuyo foco son los servicios orientados a juegos de azar y apuestas en los que el trato al cliente debe ser un factor fundamental. Se pretende contribuir al fortalecimiento de esta competencia para que delimite la manera correcta de atender un cliente ofreciendo un servicio profesional.

Como se puede observar, las capacitaciones dictadas a la fecha se han impartido de acuerdo únicamente a las competencias organizacionales, sin tener en cuenta otros tipos de competencias y conocimientos que al pasar el tiempo se hace necesario actualizar debido al crecimiento y desarrollo de la empresa, por ende, el perfil de los asesores de venta debe ser enriquecido respondiendo a este crecimiento, este comprende aspectos básicos pero se hace necesario aumenten en gran medida y se expandan a otro tipo de competencias ya que la compañía cada día abarca más zonas y se consolida como líder, así que la prestación de servicio que inicia con los asesores de venta debe de ser no solo profesional sino también integral.

14. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Gracias a la información recolectada con la técnica entrevista en profundidad, se pudo establecer un diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. el cual se ha consignado en los factores y estrategias plasmados en la matriz FODA.

Por medio de la aplicación de la matriz FODA se pretende presentar un status de la situación actual de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. en este caso particular se considera pertinente la aplicación de esta matriz dado que el cruce de fuerzas permite presentar un diagnóstico el cual puede ser utilizado como punto de partida para el diagnóstico inicial. Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos, y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro⁴³.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente⁴⁴. Con el planteamiento de las estrategias basadas en estas variables se pretende determinar puntos clave a favor y en contra que puntualicen la situación actual de la compañía orientado a su proceso de capacitación y contratación de asesores de venta.

⁴³ FRED R. David. "Conceptos de Administración estratégica". decimoprimer edición, Pearson Prentice Hall 2008. 12p

⁴⁴ Ibíd. 12p

Tabla 13: Matriz FODA Superservicios del Centro del Valle

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Remuneración por sistema de comisión por ventas	Requerimientos de formación académica inadecuados para el cargo asesor de venta.
	Oportunidades de crecimiento profesional para el personal dentro de la organización.	Falta de estandarización de los procesos de capacitación
	Alto capital de trabajo	Deficiente capacidad de reacción del área de contratación para sustituir a los asesores de venta que se desvinculan laboralmente
	Infraestructura adecuada para el funcionamiento	Niveles de remuneración bajos
	Presencia a nivel departamental y nacional	Inconformidad de los asesores en puntos de venta de bajo movimiento comercial Mala distribución del personal Estructuración inadecuada de los cargos Baja capacidad para retener capital intelectual Bajo nivel educativo de la fuerza de ventas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Alianzas estratégicas clave con terceros líderes en el mercado	1. Diversificar el portafolio de servicios por medio de alianzas con mayor número de empresas líderes. 2. Implementar políticas de mejora continua para perfeccionar los procesos especialmente el servicio al cliente, no fiarse de las condiciones monopolísticas del mercado. 3. Hacer uso de las Tic's para incrementar la oferta del portafolio dada la diversidad del mercado objetivo.	1. Re estructurar la escala salarial aprovechando las condiciones favorables del mercado. 2. Establecer mecanismos de comunicación que faciliten el flujo de información entre mandos y personal subordinado. 3. Brindar beneficios a los colaboradores e incentivos por cumplimiento de metas como política de retención de talento. 4. Implementar planes de desarrollo para el personal con el fin de desarrollar competencias que permitan mejorar el nivel de servicio.
Condiciones monopolísticas en el mercado de la región		
Mercado objetivo diverso		
Apertura de nuevos punto de venta, y sistemas de ventas lo que estimula requerimiento de personal adicional.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia no regulada por la ley (Boletería ilegal)	1. Implementar servicios de orientación al cliente para dar a conocer el portafolio de productos y servicios, contribuyendo así a la facturación de la compañía. 2. Implementar mecanismos de control que garanticen la oportuna y confiable entrega de premios. 3. Establecer presencia web para competir y ganar mercado. 4. Rediseñar el perfil y actualizar las competencias del cargo "asesor de venta" con el fin de contar con mano de obra calificada y reducir costos adicionales de capacitación.	1. Fomentar convenios con instituciones educativas de nivel técnico y/o tecnológico para facilitar el acceso a los colaboradores. 2. Implementar "plan carrera" para fomentar la sana competencia entre colaboradores y el crecimiento profesional de los mismos. 3. Realizar una medición de clima laboral y establecer planes de acción que permitan un clima laboral gratificante. 4. Diseñar un plan de capacitación que estandarice los requerimientos de capacitación, habilidades y técnicas requeridas por la compañía contra los de sus colaboradores.
Existencia de productos sustitutos no ofrecidos por la empresa		
Incremento en la falta de credibilidad dada la inseguridad para el reclamo de los premios sorteados		
Acceso de los consumidores a loterías On line		

Fuente: Construcción de los autores

Actualmente dadas las condiciones cambiantes del mercado se hace necesario aplicar diferentes tipos de conocimientos interdisciplinarios para adelantar los diferentes procesos en la compañía, es por esto que se requiere que el personal se encuentre de acuerdo con estos lineamientos para poder cumplir a cabalidad no solo con sus procesos sino también ayudar al logro del objetivo general de la empresa. Una de las principales conclusiones en cuanto a la situación actual de la capacitación de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. es lo concerniente a la pertinencia de los temas tratados y a la inclusión de nuevos programas para diversificar los conocimientos adquiridos por los asesores en pro de lograr mayor impacto positivo de la organización al cliente externo.

Como factor agravante tenemos la existencia de brechas entre las necesidades de capacitación de la empresa contra el perfil que poseen las actuales asesoras de venta, impactando esto en los costos de la compañía ya que si se dispone de personal calificado para su labor (por requerimiento de la compañía, como mínimo formación técnica) no se tendrá que invertir con la misma frecuencia en seminarios y capacitaciones adicionales para manejos comerciales y de orientación al cliente repercutiendo esto directamente en los ingresos de la empresa.

Esta situación es poco probable, ya que teniendo en cuenta que la compañía no posee capacidad de reclutamiento de mano de obra calificada, debido a que los beneficios y remuneración no son los apropiados, una persona con formación técnica o tecnológica no se sentirá atraída para ocupar una vacante como asesor de ventas si ve que la remuneración a sus labores no beneficia su estabilidad financiera, es por esto que la estructuración de un adecuado plan de capacitación para los actuales asesores de venta traerá beneficios para la estandarización de conocimientos y cierre de las brechas existentes pues el replanteamiento de la escala salarial debe de ser evaluado financieramente y tiene, como es de esperar, otro tipo de implicaciones que pueden afectar directamente la rentabilidad de la empresa.

El plan de capacitación debe buscar estandarizar y nivelar los conocimientos requeridos para el desempeño óptimo del cargo “asesor de venta” para que la compañía pueda contar con personal idóneo en esta importante función, pues las ventas representan en síntesis el “oxígeno” de la misma.

➤ **PROCESO DE VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

Para contratar un asesor de ventas, el mismo debe cumplir con las competencias organizacionales para lo cual y como medio de evaluación la compañía aplica los siguientes formatos:

a. Primer formato que se aplica para las competencias técnicas:

Las cuales corresponden a la labor que desempeñara el asesor de venta, al momento del ingreso y después de un periodo de prueba, equivalente a una semana de entrenamiento se aplica esta evaluación para conocer el estado en el que el aspirante se encuentra el asesor y de esta manera concluir que hace falta del proceso de aprendizaje para su contratación.

Tabla 14: Formato de verificación de competencias para el cargo asesor de venta

Nombre:				Cargo:			
Fecha:	AÑO	MES	DÍA	Nombre:			

*Calificación: Para cada pregunta los posibles valores son Bueno: 5 - Regular: 3 - Malo: 1

1. **La empresa cuenta con un programa de duplicación de la venta, llamado C.I.S.A ¿en qué Consiste?**

--	--

PRODUCTOS DE GANE				Calificación																				
Gana+Más es el producto que paga más por el premio! Gana+Más juega de lunes a sábado con la lotería _____ y los domingos y festivos juega solamente con _____. Complete en la siguiente tabla el plan de premios de Gana+Más: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor de la apuestas 3 Cifras</th> <th>Premio de la apuestas 3 Cifras</th> <th>Valor de la apuestas 4 Cifras</th> <th>Premio de la apuestas 4 Cifras</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>\$800</td> <td></td> <td></td> <td>3.500.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$500.000</td> <td>\$2.500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>\$1.500</td> <td></td> <td></td> <td>10.000.000</td> </tr> </tbody> </table>				Valor de la apuestas 3 Cifras	Premio de la apuestas 3 Cifras	Valor de la apuestas 4 Cifras	Premio de la apuestas 4 Cifras	\$800			3.500.000		\$500.000	\$2.500		\$1.500			10.000.000					
Valor de la apuestas 3 Cifras	Premio de la apuestas 3 Cifras	Valor de la apuestas 4 Cifras	Premio de la apuestas 4 Cifras																					
\$800			3.500.000																					
	\$500.000	\$2.500																						
\$1.500			10.000.000																					
Chance Legal, nuestro producto principal y la apuesta tradicional de los jugadores. El Chance Legal se juega con todas las _____ y todos los _____ todos los días de la semana, incluidos domingos y festivos. <table border="1"> <thead> <tr> <th>N° de Cifras</th> <th>Premio x Cada Peso Apostado</th> <th>N° de Cifras</th> <th>Premio x Cada Peso Apostado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4 Cifras (Pleno)</td> <td></td> <td>4 Cifras Combinado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 Cifras (Pleno)</td> <td></td> <td>3 Cifras Combinado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 Cifras o Pata</td> <td></td> <td>3 Primeras</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1 Cifra o Uña</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				N° de Cifras	Premio x Cada Peso Apostado	N° de Cifras	Premio x Cada Peso Apostado	4 Cifras (Pleno)		4 Cifras Combinado		3 Cifras (Pleno)		3 Cifras Combinado		2 Cifras o Pata		3 Primeras		1 Cifra o Uña				
N° de Cifras	Premio x Cada Peso Apostado	N° de Cifras	Premio x Cada Peso Apostado																					
4 Cifras (Pleno)		4 Cifras Combinado																						
3 Cifras (Pleno)		3 Cifras Combinado																						
2 Cifras o Pata		3 Primeras																						
1 Cifra o Uña																								
¿Cómo aplico el C.I.S.A?																								

b) Un cliente realiza una apuesta con el número 1418, por un valor de \$800 ¿Cuál es el valor del premio? Realice las operaciones necesarias:				
El producto Doble Chance permite al cliente escoger __ números de 3 o 4 cifras con __ loterías o sorteos autorizados, todos los días de la semana, incluidos domingos y festivos.				
Cifras	Primer Valor de la Apuesta del doble chance	Segundo Valor de la Apuesta del doble chance	Tercer Valor de la Apuesta del doble chance	
3Cifras				
4Cifras				
El Gana Fácil es un producto que permite al cliente ganar grandes premios por apuestas a las 4 Cifras del sorteo o lotería junto con 1 cifra de la serie. Esto lo convierte en un juego de __ cifras, para el cual se diseñó el siguiente plan de premios: .				
CALIFICACIÓN PROMEDIO PRODUCTOS DE APUESTAS				

Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

- b. El segundo formato se aplica para comprender las aptitudes y actitudes del candidato:

En esta evaluación se conoce la manera en que el aspirante ofrece los productos y servicios de la empresa y si estará en capacidad de atender al público con confianza, y calidez, también se pretende evaluar la técnica de venta CISA (la cual corresponde al sistema educativo de fácil duplicación) que administrativamente para Superservicios del Centro del Valle S.A se conoce como la venta cruzada.

Tabla 15: Verificación de Competencias de aptitud y desarrollo humano

		FORMATO DE ANÁLISIS Y COMPRENSIÓN			Código	FGH-02
					Versión	1
Puntuación					5	3
					E	R
					M	
1. El aspirante muestra disposición y actitud para el ofrecimiento de productos y servicios.						
2. El aspirante asesor de felicidad cumplió con las metas diarias de aprendizaje y practica dentro del proceso de inducción.						
3. Presentación personal del aspirante asesor de felicidad durante el proceso de inducción.						
4. El aspirante conoce el concepto del programa CISA y muestra interés por aplicarlo.						
TOTAL PUNTACIÓN						
Nombre del Transformador:						
Nombre del Aspirante:						
Cedula del Aspirante:						

Fuente: Archivo Superservicios del Centro del Valle S.A

15. DESARROLLO DE LA ASESORIA

La construcción del plan estratégico de capacitación comprende 2 (dos) aspectos básicos:

1. Capacitación para reducir el ajuste de brechas con relación a las competencias de gestión.
2. Capacitación para reducir las brechas en competencias específicas o técnicas.

Es importante anotar que la empresa no tiene definidas como tal unas competencias de gestión ni específicas que complementen a las competencias organizacionales y que orienten al personal en el logro de los objetivos. Por lo anterior la asesoría abordará inicialmente el tema de definición de competencias de gestión y específicas del cargo asesor de venta.

A continuación se plantean las competencias de gestión y específicas consideradas pertinentes para complementar a las competencias organizacionales y servir a su vez como guía para el plan de capacitación y en los aspectos que se deben tener en cuenta:

a. Espíritu Comercial:

Es la actitud manifiesta de los asesores de venta que guarda relación con el éxito de la compañía y les permite a su vez entender los cambios que ocurren dentro de la misma ya que finalmente redundarán en un mejor servicio al cliente.

b. Preocupación por la imagen personal:

Sin lugar a dudas es una de las competencias más importantes, pues los asesores de venta son el contacto inicial con el cliente, la impresión que estos se lleven de las personas que los atienden afecta de manera directa a la imagen corporativa e influye en la experiencia de servicio.

c. Sentido de Pertenencia:

El amor, orgullo y respeto que los asesores deben de sentir por su empresa, será finalmente el motor que los impulse a ejecutar con dedicación sus labores diarias, y a su vez la forma en como proyectan el disfrute de las mismas a sus jefes y encargados como factor de satisfacción laboral.

d. Administración del tiempo:

El tiempo es un factor clave del día a día laboral, los asesores deberán saber administrar el que disponen para la correcta atención al cliente como proceso clave, saber con cuanto tiempo cuentan para la correcta promoción de los productos o servicios de la compañía es un determinante en la efectividad de las ventas.

e. Persuasión:

Es importante resaltar que para las ventas esta competencia cumple un papel importante al momento de convencer al cliente de su compra, o de que pruebe servicios adicionales. En empresas como esta donde apostar es una tradición y sus juegos van ligados a creencias se debe tener un alto grado de convencimiento para que el cliente no solo apueste una sino hasta 3 o 4 veces más, repercutiendo finalmente en la cifra de ventas.

f. Responsabilidad:

Para este tipo de trabajo se hace necesario que el asesor cuente con un alto nivel de responsabilidad con el juego que va a realizar, puesto que cualquier error podría ser fatal para la imagen de la empresa. Adicionalmente con el manejo del dinero captado y los formularios del chance.

g. Confianza en sí mismo:

Se necesita mucho de este factor, pues en el día a día pueden presentarse situaciones que requieran de decisión propia especialmente el trato con los clientes, y demás procesos a cargo sin necesidad de supervisión directa. El asesor deberá contar con la iniciativa y visión clara de la situación y saber actuar buscando por encima de todo el bienestar de la empresa sin que se vean afectadas las relaciones redituables con los clientes.

Tabla 16: Competencias complementarias

Competencias de Gestión	Competencias Específicas
Espíritu comercial	Manejo de herramientas ofimáticas
Preocupación por la imagen personal	
Autoconfianza	
Aprovechamiento efectivo del tiempo	Conocimiento del portafolio
Persuasión	
Responsabilidad	
Sentido de pertenencia	

Fuente: Construcción de los autores

Dadas las competencias planteadas, a continuación se muestra el perfil actual del cargo “asesor de venta” de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A.

El perfil actual para el cargo comprende los siguientes aspectos:

Tabla 17. Perfil actual Asesores de venta

PERFIL ACTUAL DEL CARGO: ASESOR DE VENTA	
SUPERSERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A.	
EDUCACIÓN:	NINGUNA
EXPERIENCIA:	S.D
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	SABER LEER
	SABER ESCRIBIR
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	S.D
	S.D
	S.D
	S.D
	S.D
	S.D
	S.D

Fuente: Elaboración de los autores

Dado que los anteriores requerimientos son insuficientes para el desempeño óptimo del cargo, y dada la importancia del mismo para la empresa y el impacto que genera sobre las ventas, los autores proponen el siguiente perfil.

El perfil recomendado se describe a continuación:

Tabla 18. Perfil recomendado para el cargo asesor de venta de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A

PERFIL SUGERIDO DEL CARGO: ASESOR DE VENTA	
SUPERSERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A.	
EDUCACIÓN:	ESTUDIO TÉCNICO LABORAL O TECNOLÓGICO
EXPERIENCIA:	6 meses Relacionada con servicio al cliente, y/o ventas
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	1. Ofimática básica
	2. Conocimiento del portafolio
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	1. Espíritu comercial
	2. Preocupación por la imagen personal
	3. Autoconfianza
	4. Administración del tiempo
	5. Persuasión
	6. Responsabilidad
	7. Sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración de los autores

16. INFORME TRABAJO DE CAMPO

A continuación se presentan los datos obtenidos al aplicar la técnica cuantitativa de recolección de datos “encuesta” a la totalidad de la población objeto de estudio. Para esto, se citó a una reunión a los asesores de venta que se encuentran vinculados laboralmente por nomina el día 27 de Mayo de 2014 a las 2:00 pm y de manera individual con la ayuda del formato y las preguntas establecidas por los investigadores se procedió a recolectar la información requerida para el análisis.

A continuación se relaciona los datos obtenidos de la encuesta:

Tabla 19: Estado civil asesoras.

Estado Civil	N	(%)
a. Soltero (a)	1	2%
b. Casado (a)	29	49%
c. Separado (a)	0	0%
d. Unión Libre	29	49%
e. Viudo(a)	0	0%
Total	59	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

De acuerdo a estos datos, podemos inferir que hay una distribución equitativa entre 2 estados civiles que reflejan la situación afectiva de los asesores, el tener una pareja y/o hogar estable puede repercutir en la disponibilidad de tiempo para la formación, siendo un factor altamente relevante en la disposición y disponibilidad para atender clases, y capacitaciones.

Tabla 20: Rango de edades

Edad	N	(%)
18 - 24	1	2%
25 - 35	20	34%
36 - 46	19	32%
47 - 57	16	27%
> 58	3	5%
Total	59	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

De acuerdo a estos datos, podemos observar que la distribución de edades oscila en su mayoría en el rango de 25 a 46 años, siendo estas edades las de mayor representación en la población.

Tabla 21: Rango estudios en curso

Ultimo Año Escolar	N	(%)
3ro Primaria	1	17%
5to Primaria	1	17%
Sexto	1	17%
Octavo	1	17%
Decimo	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

De acuerdo a los datos reflejados en la anterior tabla, el nivel de estudios solo se presenta que de las 59 asesoras población, solo 6 se encuentran con estudios en curso de nivel básico, esto repercute directamente en el nivel de aprendizaje y conocimiento adquirido e incluso para para la ejecución de sus labores.

Tabla 22: Distribución estratos socioeconómicos

Estrato	N	(%)
1	8	14%
2	31	53%
3	19	32%
4	1	2%
Total	59	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

Estos datos reflejan la distribución socioeconómica de los asesores de venta, este factor en concreto es un indicador que permite evaluar la facilidad en el acceso a diferentes niveles de estudio de las mismas y a su vez justifica social y económicamente la distribución de estudios de las mismas.

Tabla 23: Distribución estudios realizados por las asesoras

Estudios Realizados	N	(%)
Primaria Incompleta	2	3%
Bachillerato completo	33	56%
Tecnológico	17	29%
Bachillerato Incompleto	6	10%
Universitario (Titulado)	1	2%
Total	59	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

Los datos arrojados en esta pregunta nos permite diferenciar los niveles de estudio que poseen actualmente los asesores, de esta manera se establece claramente los temas a profundizar en las mismas y los estudios que cada una posee en contra peso con los requerimientos de la compañía.

Tabla 24: Distribución Asistencia escolar actual asesoras

Asistencia Escolar Actual	N	(%)
Si	3	5%
No	56	95%
Total	59	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

Se evidencia que actualmente la mayoría de los asesores entrevistados han finalizado sus respectivas etapas de formación, y de las que a la fecha no han completado sus estudios básicos se evidencia que no están en proceso de capacitación ni adquisición de conocimiento.

Tabla 25: Distribución ingresos asesoras

Ingresos Mensuales SMMLV	N	(%)
<= 1	10	17%
1 – 2	49	83%
Total	59	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

Estos datos evidencian la baja capacidad de endeudamiento de los asesores, pudiendo ser esto un factor determinante y a la vez explicativo de los bajos niveles de formación académica de las mismas.

Tabla 26: Distribución lugar de residencia asesoras

Municipio de Residencia	N	(%)
Tuluá	48	81%
Buga	2	3%
Andalucía	1	2%
Cerrito	2	3%
Ginebra	1	2%
Guacarí	1	2%
Trujillo	3	5%
Bugalagrande	1	2%
Total	59	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

La cercanía de los diferentes centros de capacitación y formación profesional es un factor importante a considerar, ya que a pesar de que la mayoría de los asesores viven en la ciudad de Tuluá (lugar con mayor número de estos centros) las mismas presentan niveles de formación muy bajos, lo cual puede ser un indicio de falta de interés o de oportunidad para el acceso de las mismas a formación superior.

Tabla 27: Distribución tiempo de vinculación con la compañía

Tiempo Vinculación con la Empresa	N	(%)
< 1 año	2	3%
1 – 4 años	3	5%
5 – 10 años	3	5%
11 – 20 años	50	85%
21 – 30 años	1	2%
Total	59	100%

Fuente: Construcción de los investigadores

Se puede observar que a pesar de que los asesores (población objeto) se encuentran vinculados laboralmente directo en la nómina de la compañía, no todas llevan la misma cantidad de años prestando sus servicios a esta.

16.1 CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA:

De la aplicación de la anterior encuesta se concluye que el nivel general de estudios de los asesores es muy bajo, ya que el 69% de la población no cuenta con nivel de estudios técnicos y a la vez refleja falta de interés por continuar avanzando en niveles de educación superior. Teniendo en cuenta que el servicio al cliente es un factor clave y determinante en la competencia empresarial actual, ya que por medio de este se afectan variables, como fidelización de clientes, experiencia en el servicio, imagen corporativa entre otros; y la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A lo tiene como foco competitivo para esto se requiere de personal calificado, con capacidad analítica de diferentes situaciones laborales y cotidianas, orientación al cliente y disposición de servicio (factores que una correcta guía académica puede infundir en las personas) requiriendo de esta manera como mínimo formación académica tecnológica, nivel que de acuerdo a la encuesta solo el 29% de la población tiene; consolidándose entonces como la principal brecha de requerimientos académicos y formativos exigidos por la compañía en contraposición con los estudios realizados por los actuales asesores. Se evidencia entonces la necesidad de formular un plan de capacitación adecuado y programas de apoyo de educación continuada patrocinado por la compañía para nivelar a 69% de la población que no cumple con este requerimiento y a actualizar al 29% que contando ya con un título tecnológico no cuenta con el manejo de las competencias organizacionales en su totalidad ni con las competencias de apoyo ya definidas, además no se debe descartar la importancia de la actualización del conocimiento en pro de la mejora continua para los asesores como seres humanos y para la compañía como factor competitivo.

17. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se propone el plan de acción para el desarrollo de las capacitaciones una vez se han definido las competencias de gestión y específicas, adicionalmente teniendo en cuenta que no se están programando temas para las capacitaciones que abarquen en su totalidad las competencias organizacionales, por tal motivo se debe de planear el entrenamiento. El mismo ha sido diseñado tomando en cuenta los siguientes componentes⁴⁵:

a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación:

- Alcance de los objetivos
- Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de ventas
- Resultados de la evaluación de desempeño
- Análisis del estado actual del nivel educativo de los asesores
- Análisis de informes y otros datos.

b. Decisión en cuanto a la estrategia:

- A quién capacitar
- Cómo capacitar
- En qué capacitar
- Dónde capacitar
- Cuándo capacitar
- Cuánto cuesta capacitar
- Quién capacitará

c. Implementación:

Hace referencia a la realización de las capacitaciones por parte de los proveedores de servicio.

d. Evaluación y control:

Se refiere a la evaluación de resultados de las capacitaciones, se sugiere:

- Seguimiento
- Medición de los temas referentes a las competencias dictadas.
- Análisis comparativo de la situación actual a la situación anterior.

⁴⁵ CHIAVENATO. Idalberto. "Administración de recursos humanos". Colombia. McGraw Hill. 572p.

e. Delimitación del alcance del trabajo

El alcance de la asesoría comprende únicamente lo referente a: Diagnóstico de las necesidades de capacitación y decisión en cuanto a la estrategia, los demás ítems referentes a la implementación, evaluación y control de los mismos estarán a cargo directamente por la compañía Superservicios del Centro del Valle S.A

Dada la estructura anteriormente planteada, y con base en la información suministrada y recolectada en la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A se presenta el plan de acción que deberá ser ejecutado para la implementación posterior del plan de capacitación.

Tabla 28: plan de acción capacitaciones

PLAN DE ACCIÓN						
PROCESO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUANDO?	RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS
1. Detección de las necesidades de capacitación	*Identificar el alcance del plan de capacitación. *Determinación del perfil requerido y/o requisitos que la fuerza de ventas debe de tener. *Evaluar los resultados por medio de evaluaciones de desempeño.	*Identificar las necesidades de capacitación de acuerdo al diagnóstico elaborado en la asesoría. *Hacer seguimiento de los indicadores de desempeño de acuerdo a los resultados esperados con la capacitación.	1. Gerencia general 2. Asesores trabajo de grado. 3.. Coordinador de capacitación	Aproximadamente por periodos trimestrales	*Equipo de cómputo. *Información suministrada por la empresa	*Conocer las necesidades reales del perfil del cargo asesor de venta y determinar el contenido de las capacitaciones a impartir.

2. Programación de la capacitación	*Que personas deben ser ¿capacitadas? *¿Cómo se deben capacitar? *¿En que se deben capacitar? *¿Cuándo se debe realizar la capacitación? *¿Quién realizara la capacitación?	*Definir población objetivo. *Definir el contenido de las capacitaciones. *Definir los objetivos de la capacitación. *Definir las fechas tentativas de la realización de la capacitación. *Definir los recursos necesarios para la implementación. *Radicar en el plan de direccionamiento o estratégico de la compañía el plan.	1. Asesores trabajo de grado. 2. Coordinador de capacitación. 3. Jefe de gestión humana	Aproximadamente en el trimestre inmediato a la aprobación del plan	*Equipo de cómputo. *Información suministrada por la empresa	*Confirmar los proveedores idóneos para impartir las capacitaciones, fechas de las mismas y cantidad de asistentes.
------------------------------------	--	--	--	--	--	---

3. Realización de la capacitación	Aplicación de los programas por parte de los proveedores de servicio.	*Desarrollar el plan de capacitación con las respectivas actividades. *Informar a los asesores de la realización de las capacitaciones. *Ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a los lineamientos establecidos. *Realizar control de asistencia. *Evaluar el desempeño de los asesores post capacitación, y a los proveedores de servicio.	1. Coordinador de capacitaciones. 2. Proveedores de servicio. 3. Jefe de gestión humana.	De acuerdo a la rotación por turnos establecido por la empresa.	*Presupuest o financiero. *Equipos de cómputo y audiovisual según requerimiento de los proveedores de servicio.	*Brindar la información y conocimiento necesario a los asesores para el desarrollo de las competencias planteadas. *Actualizar los conocimientos técnicos de los asesores para el desempeño del cargo. *Nivelar académicamente a los asesores que así lo requieren para facilitar el entendimiento de los contenidos programados en las capacitaciones.
--------------------------------------	---	---	---	---	---	--

4. Evaluación de los resultados de la capacitación	*Seguimiento. *Medición y evaluación de resultados. *Análisis comparativo de la situación actual a la anterior.	*Aplicar una herramienta de evaluación por competencias para identificar el progreso en la capacitación de los asesores. *Hacer seguimiento a la realización de las capacitaciones. *Establecer acciones correctivas de acuerdo a los hallazgos presentados en las evoluciones de competencias según se requiera.	1. Coordinador de capacitaciones. 2. Jefe de Gestión humana.	Mensual, de acuerdo a la programación de las capacitaciones.	*Equipo de Cómputo.	*Verificar que las capacitaciones impartidas cumplen satisfactoriamente con lo propuesto por el plan de capacitación, y con base en la evaluación de desempeño se visualice la curva de aprendizaje de los asesores para validar su evolución.
---	--	--	--	--	---------------------	---

Fuente: Construcción de los autores

18. DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Dados los resultados de la aplicación de la técnica de recolección de datos, se pudo establecer las brechas existentes en cuanto a nivel educativo y capacitación de la compañía en contraposición con el nivel de las actuales asesoras para desempeñar efectivamente el cargo “asesor de venta”.

A continuación se exponen las actuales brechas de capacitación y formación académica evidenciadas:

Tabla 29: Relación de brechas académicas

BRECHAS EXISTENTES EN CUANTO A CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL PERFIL ASESOR DE VENTA			
Nivel de Escolaridad de las asesoras a la fecha # Personas			Nivel de escolaridad según el perfil
Primaria Incompleta	Bachiller Incompleto	Bachiller Completo	
2	6	33	Técnico Laboral

Fuente: Construcción de los autores

A continuación entonces se considera el siguiente plan de capacitación que permitirá mejorar el nivel de competencias de las asesoras de venta y de este modo incrementar el nivel de servicio profesional que ellos darán a los clientes externos de la empresa al momento de prestar su servicio, generando por ende un impacto en el departamento comercial y con esto en el incremento de las ventas.

De esta forma después de considerar las competencias planteadas y elaboradas en la asesoría como complemento de las competencias organizaciones y por ende de la empresa, se ha generado el plan de capacitación escogiendo las competencias de mayor oportunidad y pertinencia para la empresa según su estructura organizacional, además se deberá hacer énfasis en la nivelación académica de las personas que aún no cumplen con el requisito de ser bachiller para encajar en el perfil ideal que se planteó anteriormente, a continuación se presenta entonces el plan de capacitación para la empresa.

Para nivelar los conocimientos académicos se podrá considerar aprovechar el convenio existente con Comfandi dados los precios que ofrecen en los planes de nivelación académica, además es una empresa altamente reconocida, a continuación una breve descripción de la misma

Figura 15. Logo Comfandi



Fuente: Portafolio de servicios Comfandi

Somos la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfamiliar Andi-Comfandi, la primera Caja de la región en aportes y afiliados, con una cobertura en servicios que alcanza el 52% de los 42 municipios del Departamento del Valle del Cauca. Como corporación de derecho privado, sin ánimo de lucro, tenemos

funciones de seguridad social y estamos vigilados por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

La elección de esta importante entidad se debe también a que maneja el proyecto social plan de vida a través del cual los programas de capacitación tienen un alto nivel de subsidio para la empresa por ser el objeto central de la caja de compensación, aprovechando que solo la caja de compensación puede manejar los temas de plan de vida de los colaboradores.

Para nivelar parte de las competencias específicas se cuenta con el apoyo del SENA,

Figura 16. Logo SENA



Fuente: Consulta web

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa. Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia, ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios, que enfocados al desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

La Institución está facultada por el Estado para la inversión en infraestructura necesaria para mejorar el desarrollo social y técnico de los trabajadores en las diferentes regiones, a través de formación profesional integral que logra incorporarse con las metas del Gobierno Nacional, mediante el cubrimiento de las necesidades específicas de recurso humano en las empresas, a través de la vinculación al mercado laboral bien sea como empleado o subempleado, con grandes oportunidades para el desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

El SENA jalona el desarrollo tecnológico para que las empresas del país sean altamente productivas y competitivas en los mercados globalizados. La Entidad más querida por los colombianos funciona en permanente alianza entre Gobierno, empresarios y trabajadores, desde su creación hace 55 años, con el firme propósito de lograr la competitividad de Colombia a través del incremento de la productividad en las empresas y regiones, sin dejar de lado la inclusión social en articulación con la política nacional: Más empleo y menos pobreza. Por tal razón, se generan continuamente programas y proyectos de responsabilidad social, empresarial, formación, innovación, internacionalización y transferencia de conocimientos y tecnologías.

Esta entidad por otra parte fue seleccionada no solo por su reconocimiento y compromiso con la excelencia académica, sino además aprovechando que tienen el deber de retribuir con capacitación y transferencia de conocimiento los

aportes que la empresa como lo dicta la ley mes a mes paga, esto se traduce en programas de capacitación académica a cero costo.

Figura 17. Logo Empoder



Fuente: consulta web

Y por último el proveedor elegido para una de las capacitaciones más importantes en cuanto a competencias de gestión se consideró a la fundación Empoder, La Fundación Empoder es una organización dedicada al estudio y aplicación de las neurociencias cognitivas, la psicología, la Programación Neurolingüística (NLP) y el coaching para mejorar la salud y desempeño del cerebro y la mente. Se han especializado en crear servicios y programas de acuerdo a las últimas tendencias y descubrimientos del mundo científico con el fin de ayudar a las personas a liderar mejor su vida en todas sus facetas.

Desde su constitución en 2009, la Fundación Empoder se ha enfocado consistentemente en la actualización académica, científica y práctica de sus formadores y consultores, para llevar a todas las comunidades con las que participa, los más efectivos programas y servicios en entrenamiento cognitivo y conductual.

La fundación Empoder, es una de las pocas de la región que cuenta con profesionales certificados en programación neurolingüística (PNL) y su equipo de profesionales es de alto desempeño

De manera particular se han elegido a estos proveedores de servicio debido a su trayectoria, confiabilidad y buena reputación, además de su completo portafolio de servicios y profesionales calificados para el desempeño de las funciones requeridas para las capacitaciones sugeridas.

Figura. 18 Logo Universidad del Valle sede Tuluá



Fuente: Consulta web

La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

De manera especial los autores dado el conocimiento y la experiencia obtenidos en el transcurso de la carrera en esta institución incluyen dentro del plan de capacitación una cotización para que se considere la viabilidad de dictar algunas de las capacitaciones orientadas a las competencias establecidas con el apoyo de la oficina de extensión de la Universidad del Valle sede Tuluá; dado además el reconocimiento de nivel nacional e internacional con el que cuenta la institución en alto nivel de calidad académica.

Tabla 30: Plan de capacitación

												PROPUESTA UNIVALLE	
Tipo de Capacitación	Tipo de competencia a desarrollar	Requisito de ingreso	Objetivos Específicos capacitaciones	Objetivo General Plan	Metodología	Cantidad Asistentes	Fecha	Valor x persona	Horas	Valor Total	Entidad	Valor x persona	Valor Total*
Preocupación por la imagen personal	Competencia de Gestión	Todos los asesores	Fomentar en los asesores de venta la proyeccion de una imagen personal positiva y profesional como factores clave de éxito	Implementar el plan de capacitación para los asesores de venta basado en las competencias requeridas para el cargo con el fin de fortalecer el desarrollo de su conocimiento tecnico y funcional	Taller práctico, guiado por profesional en psicología.	59	3 Trimestre de 2014	\$ 12.500,00	2	\$ 737.500,00	Comfandi	\$ 12.700,00	\$ 749.300,00
Administración del tiempo	Competencia de Gestión	Todos los asesores	Identificar los principales factores internos y externos que impiden cumplir a cabalidad la eficiente administración del tiempo, incorporando habitos de optimización.		Charlas guiadas por instructor profesional en psicología	59	3 Trimestre de 2014	\$ 8.100,00	2	\$ 477.900,00	Comfandi	\$ 10.000,00	\$ 590.000,00
Taller: Sentido de Pertenencia	Competencia de Gestión	Todos los asesores	Contribuir a mejorar la percepción de los asesores de venta hacia la empresa, afianzando los lazos de pertenencia hacia la compañía.		Taller práctico, guiado por profesional en psicología.	59	3 Trimestre de 2014	\$ 24.406,78	4	\$ 1.440.000,00	Empoder	\$ 24.000,00	\$ 1.416.000,00
Taller: Servicio al Cliente	Competencia de Gestión	Todos los asesores	Desarrollar y potencializar la competencia de servicio al cliente con el fin que los asesores de venta presten un servicio optimo y profesional como factor clave del éxito de las ventas		Taller práctico, guiado por profesional en marketing y ventas	59	4 Trimestre de 2014	\$ -	20	\$ -	SENA	\$ 50.000,00	\$ 2.950.000,00
Autoconfianza	Competencia de Gestión	Todos los asesores	Contribuir al desarrollo de una imagen personal positiva de los asesores de venta		Taller práctico, guiado por profesional en psicología	59	4 Trimestre de 2014	\$ 18.305,08	3	\$ 1.080.000,00	Comfandi	\$ 18.000,00	\$ 1.062.000,00
Nivelación académica estudios de primaria	Competencia específica	Asesores que no han terminado la primaria	Nivelar académicamente el nivel educativo de los asesores		Clases sabatinas jornada diurna dictadas por profesionales en pedagogía.	2	4 Trimestre de 2014	\$ 498.000,00	4	\$ 996.000,00	Comfandi	N/A	N/A
Nivelación académica estudios de bachillerato	Competencia específica	Asesores que no han terminado el bachillerato	Nivelar académicamente el nivel educativo de los asesores		Clases sabatinas jornada diurna dictadas por profesionales en pedagogía.	6	4 Trimestre de 2014	\$ 423.000,00	4	\$ 2.538.000,00	Comfandi	N/A	N/A
Técnico laboral Ventas	Competencia específica	Bachiller	Complementar los estudios académicos de los asesores de venta formalizando su educación técnica		Clases presenciales 4 veces por semana jornada tarde. Metodología SENA	33	4 Trimestre de 2014	\$ -	96	\$ -	SENA	N/A	N/A
Ofimática básica	Competencia específica	Todos los asesores	Contribuir al desarrollo de destrezas computacionales y tecnológicas para el manejo de los aplicativos de la empresa		Curso guiado por instructor SENA	59	4 Trimestre de 2014		0 40	\$ -	SENA	\$ 130.000,00	\$ 7.670.000,00
TOTAL									175	\$ 7.269.400,00	-	* Valor del programa independiente de la cantidad de estudiantes inscritos	\$ 13.375.300,00

Fuente: Construcción de los autores

➤ PUNTUALIZACIONES SOBRE EL PRESUPUESTO

Para la vigencia 2014 el presupuesto para capacitaciones está estimado en \$90.000.000 (noventa millones de pesos) de los cuales se lleva avanzado aproximadamente el 65% del mismo, equivalente a \$58.500.000 quedando aun remanentes \$31.500.000. Tomando como base que el valor total del plan de capacitación es de \$7.269.400 en la primer cotización y para el caso de Univalle el valor del mismo es: \$13.375.300 y cubre las capacitaciones consideradas pertinentes para la actualización del perfil de los asesores de venta se sugiere incluir el valor del mismo dentro de la vigencia presupuestal actual.

18.1 HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Al considerar el re diseño del perfil de los asesores de venta se sugiere implementar para el seguimiento y control de la aplicación del plan de capacitación la herramienta de evaluación 90° para la medición de las competencias impartidas, lo anterior con el fin de trabajar con un sistema de gestión integral en competencias.

Actualmente la herramienta de medición de competencias referente es la evaluación 360°, esta brinda un amplio espectro de evaluación de diferentes tipos de competencias más complejas; en la actualidad la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A utiliza esta técnica para la medición de las competencias de sus niveles medios de mando, entiéndase Coordinadores y Analistas. La misma no se recomienda para la evaluación de las competencias de los asesores de venta ya que dada la operatividad del cargo, el nivel y tipo de competencias que se espera desarrollen dificultaría la medición de las mismas. Por medio de la herramienta 90° se prevé una evaluación ajustada a las necesidades del cargo simplificando el proceso de evaluación con resultados satisfactorios de acuerdo a las condiciones del cargo y perfil definido. Además para poder realizar evaluaciones de 180° y de 360° se debe recurrir al juicio no solo del jefe, sino además de pares, subordinados y clientes internos⁴⁶, personal con el cual no se cuenta ya que del cargo no se supervisa a nadie, y el juicio de los pares sin conocerse el nivel de clima organizacional puede verse nubado por rencillas entre compañeros y además de esto el nivel académico de los mismos como se evidencio en la encuesta no permite tener un juicio a corde a los lineamientos de la evaluación.

Es importante anotar que el referente bibliográfico para este tipo de evaluación no es de fácil consecución debido a que como ya se mencionó existen herramientas más utilizadas, pero en este caso específico no es conveniente utilizarlas por las razones anteriormente expuestas. Adicional a esto dada la experiencia de los autores a lo largo del proceso de investigación y fruto de asistencia a capacitaciones, interacción con el personal de la compañía entre otros se recomienda la herramienta a continuación descrita.

⁴⁶ PRESENTACIÓN WEB. "Evaluaciones de competencias". (En línea). (1 Agosto 2014). Disponible en (<https://www.youtube.com/watch?v=zejXXdAjo0I>).

Para la implementación de la herramienta se deben tener en cuenta una serie de 4 puntos que hacen referencia a la elaboración del Modelo de evaluación de desempeño, se realiza entonces:

- La fijación de objetivos al inicio del periodo.
- Seguimiento periódico y retroalimentación.
- Proceso de autoevaluación + evaluación del jefe de manera anual.
- Retroalimentación, para darle inicio al plan de desarrollo, de esta forma se tendrá más claridad en la técnica la cual consiste en la retroalimentación de jefe – colaborador, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 19. Modelo evaluación 90°

• Evaluación 90°



Fuente: Construcción de los autores

A continuación se presenta el formato de evaluación 90° grados que se sugiere para la implementación de la evaluación de competencias de gestión y específicas, de esta forma se atiende a la necesidad de evaluar el conocimiento adquirido y el correcto desarrollo y retroalimentación de las planteadas competencias en los asesores de venta, lo cual repercutirá en un mayor nivel de servicio al cliente.

En esta técnica se evalúan las competencias partiendo de un nivel esperado que va de 1 a 5, el cual tiene como calificación a

- 1 excepcional
- 2 destacado
- 3 bueno
- 4 necesita mejorar
- 5 Resultados inferiores a los esperados

para la calificación se debe considerar una escala de 100%.

La dinámica de aplicación del mismo deberá de realizarse una vez se hayan impartido las capacitaciones concernientes a los temas que se vayan a evaluar, por cada uno de los asesores se deberá de llevar un formato en el que de acuerdo a su desempeño y percepción de desarrollo de las competencias se dará una calificación de acuerdo a los parámetros de la técnica. Se recomienda ampliamente guiarse de la psicóloga de la compañía para tal labor dado que su saber específico será de gran ayuda en la calificación de los colaboradores.

Tabla 31. Formato de Evaluación por competencias 90° sugerido

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS ASESORES DE VENTA DE LA EMPRESA SUPERSERVICIOS DEL CENTRO DEL VALLE S.A			Nombre Asesor:	
				Código Empleado:	
COMPETENCIAS	Nivel Esperado	Autoevaluación 30%	Evaluación Psicológica 70%	Evaluación del jefe 70%	Calificación de la competencia
Competencias de Gestión					
Preocupación por la imagen personal	2			N/A	0,0
Autoconfianza	1			N/A	0,0
Aprovechamiento efectivo del tiempo	2			N/A	0,0
Persuasión	1			N/A	0,0
Responsabilidad	2			N/A	0,0
Sentido de pertenencia	2			N/A	0,0
Competencias Específicas					
Manejo de herramientas ofimáticas	3		N/A		0,0
Conocimiento del portafolio	1		N/A		0,0

Tabla para la evaluación
Desempeño Global
1. Excepcional
2. Destacado
3. Bueno
4. Necesita Mejorar
5. Resultados inferiores a los esperados

Fuente: Construcción de los autores

Para la aplicación de la técnica se han planteado los niveles esperados de cada competencia de acuerdo a las necesidades del perfil del cargo, la calificación de la técnica se obtendrá del promedio ponderado de las dos calificaciones resultantes de la autoevaluación más la evaluación psicológica o evaluación de habilidad según sea el caso, pues las competencias de gestión dada su subjetividad serán evaluadas por la psicóloga a través de observación y entrevista psicológica aplicada a cada asesor evaluado de la empresa, mientras que las competencias específicas dada su inherencia al cargo serán evaluadas

por el jefe inmediato, los valores asignados a cada competencia son resultantes de la percepción individual de cada asesor con un valor del 30% de la ponderación matemática, y la evaluación de la psicóloga/jefe inmediato tiene el 70% restante, como los niveles están dados en números enteros la resultante de las evaluaciones deberán aproximarse por defecto o por exceso según sea el caso, la calificación obtenida será equivalente al nivel en el que se encuentra la competencia evaluada los cuales se mostraron anteriormente.

Una vez terminada la evaluación de las competencias se deberá presentar el informe a gerencia con el consolidado de la evaluación psicológica y evaluación del jefe inmediato, esta información servirá como retroalimentación al proceso de capacitación y mostrara el estado de desarrollo de las competencias planteadas en los asesores de venta.

Un aspecto que debe de tenerse en cuenta antes de la implementación de la técnica de evaluación es la sensibilización de los asesores acerca de lo que se pretende con el cambio en los requerimientos del cargo.

➤ **SENSIBILIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA TÉCNICA**

En pro de la correcta ejecución del plan de capacitación para lograr el sistema de gestión por competencias, se debe de sensibilizar a la población objetivo con el fin de garantizar la correcta comprensión de los planes de la compañía en su compromiso con la mejora continua para llegar a generar dentro de la organización resultados competitivos al contar con un equipo competente de ventas.

Por lo dicho anteriormente se detecta la necesidad en la compañía de implementar un método que le permita a la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A definir metas y desarrollar las habilidades, competencias y actitudes que contribuyan a los asesores de venta a formarse en el cargo específico a través de la evaluación de desempeño.

Antes de la implementación de la evaluación se debe socializar con los colaboradores, en este caso asesores de venta, acerca de que se trata esta prueba, puesto que este proceso debe tener acompañamiento y retroalimentación continua, se recomienda entonces para la empresa la siguiente campaña de sensibilización que permitirá al equipo de ventas entender el nuevo esquema.

1. Charlas a los asesores de venta en la que se expliquen los aspectos más básicos (términos).
2. Taller de socialización de la técnica en el cual el jefe inmediato, en acompañamiento de la psicóloga y la coordinadora de capacitaciones de la empresa expliquen por qué se escogieron las competencias seleccionadas y que significan.
3. Taller práctico en el que se les enseñe a diligenciar el formato de la técnica de evaluación

4. Retroalimentación de los resultados de la evaluación a los asesores.
5. Socialización del plan de mejora de las competencias con base al programa de capacitación sugerido.

De esta forma se sugiere (para cuando la empresa decida implementar la técnica de evaluación de competencias a los asesores de venta de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A.) llevar a cabo la respectiva sensibilización y demás procesos mencionados que les permita entender mejor todo el nuevo planteamiento que se ha formulado para la organización, llevar al equipo de ventas a comprender la importancia del cambio y alinearlos en pro de los objetivos, filosofía de la compañía y las nuevas exigencias del cargo, es este entonces el procedimiento recomendado por los autores.

19. CONCLUSIONES

Para formular el plan de capacitación para los asesores de venta de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A se determinaron competencias de apoyo a las competencias organizacionales que orienten a los asesores a incrementar la efectividad de las ventas y la correcta proyección de su imagen como seres humanos y como representantes de la compañía al público, adicional a esto se determinó un perfil ideal para el cargo, ya que los requerimientos actuales son en extremo básicos dada la importancia del mismo y del impacto que genera al cliente externo.

- Dado el diagnóstico de la situación actual de la compañía se concluye que el manejo actual del desarrollo de las competencias de los asesores de ventas no es adecuado de acuerdo a los requerimientos ideales del cargo dada la importancia del mismo en la imagen que se proyecta al cliente externo.
- Los requerimientos actuales del cargo no se encuentran actualizados a las demandas de la situación del mercado actual.
- El nivel de educación académico de los actuales asesores no es el indicado para desempeñar el cargo.
- Las competencias definidas por la organización son insuficientes para la proyección del asesor hacia el cliente externo.
- El esfuerzo actual de la compañía por capacitar a los asesores en pro de reforzar las competencias organizacionales es insuficiente y está mal enfocado.
- El manejo de herramientas técnicas es un factor altamente relevante en el nivel de servicio y atención al cliente y se considera entonces fundamental el desarrollo de estas habilidades y refuerzo de las competencias específicas como base para el logro de los objetivos del área.
- Mediante la investigación realizada se pudo determinar la pertinencia de las competencias complementarias y el alto impacto en las ventas de la compañía que la mejora en la atención y en el servicio traerán.
- El correcto desarrollo de las competencias de la fuerza de ventas es un factor clave para mantener a la compañía en posición de líder dada la importancia de la buena atención al cliente y como este ejerce su poder de negociación en el mercado actual.
- El costo del plan de capacitación se ajusta a la vigencia presupuestal del área.

20. RECOMENDACIONES

Tras haber realizado los diferentes análisis y diagnósticos expuestos en la anterior investigación los autores recomiendan a la compañía Superservicios del Centro del Valle S.A:

- Actualizar los requerimientos del cargo “asesor de venta”.
- Enfocar las capacitaciones con los temas relacionados en el plan de capacitación.
- Dada la buena disposición de la compañía; reforzar los programas de educación continuada para las personas que requieren nivelar su formación académica (culminación de bachillerato y estudios técnicos). Como se expuso en el plan de capacitación, se recomienda altamente nivelar los conocimientos académicos de las asesoras de venta pues las mismas no cuentan con el mismo nivel de escolaridad ni de formación técnica.
- Dadas las cotizaciones de proveedores de confianza (Comfandi, Univalle) se recomienda incluir los costos de las capacitaciones y las nivelaciones académicas en el presupuesto de la actual vigencia dado el actual estado en el que se encuentra el nivel de competencias de las asesoras.
- Contemplar la importancia del plan de capacitación como herramienta de cambio en la compañía, es decir darle la relevancia que le corresponde como herramienta de formación en pro del incremento en la productividad de los asesores y del logro de los objetivos del área y de los objetivos organizacionales.
- Hacer un riguroso seguimiento al desarrollo de las competencias en los asesores, ya que no solo se puede fiar de la asistencia a las conferencias y talleres, se deberá evaluar el indicador arrojado con la técnica de evaluación de competencias para determinar si el nuevo conocimiento adquirido y calificado en los niveles propuestos está siendo aplicado al proceso de venta de los productos y servicios de la organización y como el cliente interno y externo percibe esta mejora. Esto se traduce en realizar seguimiento a la evolución en la curva de aprendizaje de los asesores tras la implementación de las nuevas competencias requeridas para el cargo.

21. BIBLIOGRAFIA

Las fuentes bibliográficas consultadas en este trabajo se relacionan a continuación:

- OROZCO, BETANCOURT, Vanessa. Diseño de un plan de capacitación para la avícola Santa Rita S.A.S. Tuluá. 2013. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.
- ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica 2011
- CORE, Ernesto. La educación en la empresa. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1996.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional Teoría y práctica 7ma edición. México. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- ALLES, Martha Alicia. Diccionario de Términos de Recursos Humanos 1ra Edición – Buenos Aires: Granica, 2011.
- STONER, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr. Daniel R. Administración, editorial Prentice Hall, 4a edición, México, D. F., 1996.
- MASLOW H. Abraham. “Motivación y personalidad”.1991 Ediciones Díaz de Santos, pág. 89
- Siliceo Aguilar, Alfonso (2004). La Capacitación y Desarrollo de personal. Editorial Limusa, S.A 4ta edición pág. 15, 16 y 25
- MCCLELLAND, David C. (1989) Estudio de la Motivación Humana. Narcea S.A. Madrid, España.
- FRED R. David. (2008) Conceptos de Administración estratégica. decimoprimera edición, Pearson Prentice Hall, México.
- URBINA BACA, Gabriel. (2001) Evaluación de Proyectos 5ta Edición, Editorial Mc Graw Hill México Pág. 16.
- ALLES, Martha Alicia. Diccionario de Preguntas: Gestión por competencias: Cómo planificar la entrevista por Competencias 1ra Edición – Buenos Aires: Granica, 2011. Página 149 – 168
- RÍOS ROJO, Catalina María, VELÁSQUEZ LÓPEZ, Carlos Alberto, CANO CARVAJAL, Hernán Alonso, BUSTAMANTE VÉLEZ, Ramón Elías. Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación. Medellín. 2005. Tesis (Especialista en Psicología Organizacional). Universidad de Antioquia. Facultad de psicología.

22. BIBLIOGRAFIA WEB

- WIKIPEDIA. “Desarrollo organizacional”. (en línea) Disponible (12 Julio de 2013) http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional#cite_note-1
- WIKIPEDIA. “Jerarquía de las necesidades humanas” (en línea). Disponible (10 de Julio de 2013): http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow
- BUOL, Pablo. “Diccionario de competencias”. (en línea) (6 Junio 2014) http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm
- WIKIPEDIA. “Estudio descriptivo” (En línea). (24 Abril 2014) Disponible en: (http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_descriptivo)
- ANSWERS. “Definición de Método Deductivo” (24 Abril 2014) Disponible en: (<https://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090212171922AA6KFvB>).
- RAE. “Definición de competencia” (En línea). (12 Julio de 2013). Disponible en: (<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=competencia>).
- WIKIPEDIA. “Productividad” (En línea). (12 Noviembre de 2013). Disponible en: (<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>).
- FUNDACIÓN EMPODER. “Acerca de nosotros”. (en línea). (29 Julio de 2014) Disponible en: (<http://www.fundacionempoder.com/>)
- COMFANDI. “Fomento empresarial” (En línea). (29 Julio de 2014). Disponible en: (<http://www.comfandi.com.co/servicios-comfandi/fomento-empresarial.html>)
- SENA. “Quiénes somos?”. (En línea). (29 Julio de 2014) Disponible en: (<http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Quienes-Somos.aspx>)
- Universidad Del Valle. “Acerca de nosotros”. (En línea). (1 Septiembre de 2014) Disponible en: (<http://www.univalle.edu.co/acercauv.html>)

23. ANEXOS

Se anexa el formato de la encuesta aplicada:

Encuesta de caracterización socio - económica de los asesores de venta directos por nómina de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A cuyo fin es de determinar las brechas de capacitación con base a los requerimientos en competencias del cargo "asesor de venta".

Nombre: _____

Cedula Ciudadanía: _____

1. Estado Civil:

- a. Soltero (a)
- b. Casado (a)
- c. Separado (a)
- d. Unión Libre
- e. Viudo(a)

2. Edad

- a. 18 – 24
- b. 25 – 35
- c. 36 – 46
- d. 47 – 57
- e. > 58

3. Máximo nivel educativo alcanzado a la fecha:

- a. Bachillerato completo
- b. Bachillerato Incompleto
- c. Básica Primaria completa
- d. Básica primaria incompleta
- e. Técnico
- f. Tecnológico
- g. Universitario (Titulado)
- h. Universitario (Sin título)
- i. Post grado Titulado
- j. Ninguno.

4. Asistencia escolar actual:

- a. Si
- b. No

5. Ultimo año escolar cursado:

- a. Sexto
- b. Séptimo
- c. Octavo

- d. Noveno
- e. Décimo

6. Ingresos Mensuales (SMMLV)

- a. ≤ 1
- b. 1 – 2
- c. 3 – 4
- d. >4

7. Estrato Socio económico al cual pertenece:

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6

8. Municipio de residencia

- a. Tuluá
- b. Buga
- c. San Pedro
- d. Guacarí
- e. Andalucía
- f. Ginebra

9. Tiempo de vinculación con la empresa:

- a. < 1 año
- b. 1 – 4 años
- c. 5 – 10 años
- d. 11 – 20 años
- e. 21 – 30 años
- f. Más de 30 años

➤ CUESTIONARIO APLICADO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

A través de las siguientes preguntas, se intentara hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa Superservicios del Centro del Valle S.A. desde la perspectiva del jefe de gestión humana.

1. ¿los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?
2. ¿el jefe del área delega bien la autoridad con el fin de desarrollar la autonomía en los asesores?
3. ¿es apropiada la estructura de la organización para la ejecución de las labores de los asesores de venta?
4. ¿son claras las descripciones y especificaciones de los cargos?
5. ¿es alta la moral de los empleados?
6. ¿en qué nivel se mantienen la rotación de personal y el ausentismo de los asesores de venta?
7. ¿son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?
8. ¿Cree usted que la condición monopolística del mercado ha sido un factor beneficioso para la compañía en materia de talento humano y servicio al cliente?