

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO EN
ELECTROJAPONESA

WILLIAM LOAIZA ROSERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, VALLE
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN
ELECTROJAPONESA

WILLIAM LOAIZA ROSERO

Informe de práctica para optar el título de Administrador de Empresas

Profesor
José Luis Duque Ceballos
Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, VALLE
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCION	12
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo general.	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
2. METODOLOGIA	17
2.1 MARCO CONTEXTUAL	19
2.2 MARCO TEÓRICO	22
2.3 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.....	29

2.4 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	31
2.5 MARCO CONCEPTUAL.....	36
2.6 JUSTIFICACIÓN.....	39
3. RESULTADOS.....	41
Sección 1. Caracterización del entrevistado.....	42
Sección 2. Identificación de las necesidades de capacitación	47
Sección 3. Diagnóstico específico de las necesidades de capacitación	51
3.1 ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS	61
4. TEMAS A DESARROLLAR PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	65
4.1 TEMAS A DESARROLLAR PARA EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	65
4.2 TEMAS A DESARROLLAR PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN...	70
5. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	73
5.1 DEFINICIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	73

5.2 DEFINICIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	87
6. CONCLUSIONES	98
7. PLAN DE ACCIÓN.....	101
8. RECOMENDACIONES	106
LISTA DE ANEXOS	111

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Presentación de los encuestados	42
Tabla 2. Estudios formales por cargo.	43
Tabla 3. Estudios no formales de ofimática.	44
Tabla 4. . Estudios no formales de contabilidad.....	44
Tabla 5. Estudios no formales de administración.....	45
Tabla 6. Estudios no formales de ventas.	45
Tabla 7. Percepción de la formación antes y después de incorporarse al cargo. ...	46
Tabla 8. Satisfacción con la capacitación recibida en Electrojaponesa.	47
Tabla 9. Factores generadores de insatisfacción con la capacitación.	48
Tabla 10. Modalidades de aprendizaje.	48
Tabla 11. Herramienta o metodología para aprendizaje..	49
Tabla 12. Obstáculos para la capacitación..	49
Tabla 13. Obstáculos para la aprehensión.	50
Tabla 14. Estrategias para aplicar los conocimientos.	51
Tabla 15. Competencias organizacionales.	52

Tabla 16. Competencia técnica de ventas.	53
Tabla 17. Competencia técnica en informática.	55
Tabla 18. Competencia técnica organizacional.....	56
Tabla 19. Competencia técnica contabilidad.	58
Tabla 20. Competencia técnica de crédito.....	59
Tabla 21. Competencia técnica entrega de mercancía.....	60

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Competencias organizacionales.....	52
Gráfica 2. Competencia técnica de ventas.	54
Gráfica 3. Competencia técnica Informática.	55
Gráfica 4. Competencia técnica organizacional.....	57
Gráfica 5. Competencia técnica contabilidad.....	58
Gráfica 6. Competencia técnica de crédito.	59

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Las cuatro etapas del proceso de capacitación	34
Figura 2. Presentación modulo comercial del ERP.....	76
Figura 3. Ruta consulta de cartera en el ERP.....	77
Figura 4. Ruta para consulta de cartera.....	77
Figura 5. Elaboración de recibo de caja 1.....	79
Figura 6. Elaboración de recibo de caja 2.....	79
Figura 7. Creación de terceros.....	80
Figura 8. Ingreso tercero 1.....	81
Figura 9. Ingreso tercero 2.....	81
Figura 10. Ingreso tercero 3.....	82
Figura 11. Ingreso tercero 4.....	82
Figura 12. Presentación del CRM.....	83
Figura 13. Agregar recordatorio.....	84
Figura 14. Visita ocular.....	85
Figura 15. Ingreso de datos para estudio de crédito (1).	85

Figura 16. Ingreso de datos para estudio de crédito (2).86

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Resumen de las fases de la investigación.	18
Cuadro 2. Competencias organizacionales	21
Cuadro 3. Definiciones de gestión humana.	24
Cuadro 4 Agrupación de los procesos de gestión humana por los diferentes autores.....	30
Cuadro 5. Temas a desarrollar por cargo.	67
Cuadro 6. Cuadro Temas de refuerzo	69
Cuadro 7. Cuadro Necesidades de capacitación	71
Cuadro 8. Cuadro Resumen Temas a desarrollar	74
Cuadro 9 Cuadro Plan de Acción Entrenamiento.	102
Cuadro 10. Cuadro cronograma	103
Cuadro 11. Cuadro Plan de Acción capacitación.....	104
Cuadro 12. Cuadro Necesidades de capacitación.....	106

INTRODUCCION

Ante la complejidad, la incertidumbre y la competitividad en la que se encuentran inmersas las organizaciones en la era posmoderna, como lo definen Dolan, Valle, Jackson, Schuler “los recursos humanos vienen configurados por numerosos factores, tales como la tecnología, la globalización, la alta competitividad, etc”¹, esto demanda de las mismas un manejo eficiente y eficaz de los recursos que dispone, además de una respuesta inmediata y continua ante los diferentes cambios que se presentan en su entorno que le permita visualizar dificultades y oportunidades.

Dentro de las empresas es necesario pensar de forma competitiva, es decir “una organización adquiere ventaja competitiva transcendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano”². El área de recursos humanos ha pasado por un proceso de cambio en el cual se les ha dado mayor protagonismo dentro de las organizaciones, siendo este el primer filtro a la hora de contratar y capacitar a un empleado, además los directamente relacionados con los procesos de remuneración, bienestar y evaluación. Dichas actividades generan gran compromiso y conocimiento por parte de los empleados de las diferentes áreas de la empresa, adicional estos procesos terminan convirtiéndose en la columna vertebral de una organización.

Dentro de los procesos que se desarrollan en gestión humana, se encuentran la capacitación y el entrenamiento, Según García, Murillo y González “la capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general”³, en este orden de ideas se desarrolla para garantizar el buen desempeño del empleado en su cargo.

En el presente trabajo se expone el proceso de capacitación y entrenamiento desarrollado en Electrojaponesa S.A. Se realiza un marco referencial y

¹ DOLAN, Simon; VALLE, Ramón; JACKSON, Susan y SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. España, 2007.p.VII.

² GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo; GONZÁLEZ, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana, Colombia, 2011, p. 11.

³ Ibíd., p. 110.

un marco conceptual con las definiciones de gestión humana, los procesos de la gestión humana y la definición de capacitación y entrenamiento. Se presenta la determinación de las necesidades de capacitación y entrenamiento, diseño y resultados esperados del programa, plan de acción, igualmente los retos que implica y los beneficios que tiene para el desarrollo de las actividades en la organización.

Se diseñó una encuesta que permitió caracterizar los encuestados, identificar las necesidades de capacitación y finalmente realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación y entrenamiento. En la encuesta se indagó sobre conocimientos y habilidades entre otras, que son útiles para realizar sus labores, posteriormente se hace el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta lo cual muestra las necesidades de capacitación y entrenamiento. De esta manera se llega al diseño del programa de capacitación y entrenamiento. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y plan de acción.

A continuación se presenta la pertinencia que tiene el presente trabajo para la organización objeto de estudio y específicamente el proceso que procura mejorar las habilidades de los empleados de Electrojaponesa.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En la actualidad del contexto del mercado global se hace necesaria, para las empresas, la adquisición de nuevos conocimientos, ideas, y practicas por parte del capital humano, debido al significativo aporte que las personas realizan, ya que como dice García et al “por medio del talento de los seres humanos se puede alcanzar ventaja competitiva que una organización busca, además de generar beneficios para las partes involucradas”⁴.

Considerando lo anterior es importante que tanto las organizaciones como los departamentos que existen en ella, mejoren la eficiencia en los procesos de gestión del personal, para de esta manera conseguir la ventaja competitiva requerida por el mercado, aumentar la productividad, organizar y evaluar el desempeño de los colaboradores.

Una vez se ha explicado el contexto actual de la organización es indispensable indagar en una estrategia que permita la calificación y el mejoramiento de las habilidades del personal para que por medio de los mismos se pueda alcanzar la mayor eficiencia gastando los menores recursos posibles y orientada siempre al buen funcionamiento y la mejora continua.

Existe diversidad de procesos de gestión humana que llevan a una eficiencia dentro del desempeño de un empleado en la organización, pero teniendo en cuenta el cambio constante en el entorno de las organizaciones se hace inminente que las empresas necesitan procesos de capacitación orientados a mejorar las habilidades del personal, incrementar su motivación permitiendo que por medio de estos procesos se aumente la productividad y bienestar para la empresa y el empleado.

Teniendo en cuenta lo anterior se infiere la importancia que tiene para las organizaciones desarrollar programas de capacitación y entrenamiento que permita eliminar las deficiencias de rendimiento, adicional a esto como manifiesta Dolan et al “la formación puede contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Incidiendo en la retención, disminuyendo la rotación y el absentismo del personal”⁵.

⁴ Ibíd., p.110.

⁵ DOLAN, VALLE, JACKSON, SCHULER, Op.cit., p. 168.

Para el caso específico de Electrojaponesa no existe un programa de capacitación, entrenamiento, inducción o al menos manual de funciones que le permita al empleado nuevo y antiguo tener conocimientos de cómo desarrollar de la mejor manera sus funciones, no existe un programa que permita el desarrollo de las habilidades y conocimientos del empleado, adicional a esto no existe un conocimiento de las necesidades de capacitación del empleado.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede inferir que una de las causas de insatisfacción y rotación del personal en la organización es la falta de un programa que prepare al empleado para desempeñar su cargo, que le permita mejorar sus habilidades y que al mismo tiempo aumente la productividad de la organización. Adicionalmente a lo ya mencionado, la organización no facilita espacios físicos, tiempo, herramientas ni material para que los empleados se capaciten.

Se observa que el personal que ingresa a la empresa no recibe ningún tipo de recibimiento formal, es decir no recibe inducción a la empresa y mucho menos al puesto de trabajo. La formación que recibe es totalmente informal y dada por sus compañeros de trabajo que tampoco han recibido capacitación y que posiblemente no conocen muy bien los procedimientos o no poseen las aptitudes para transmitir su conocimiento. Es importante resaltar que la organización ha reconocido el contexto en el que se encuentra y pretende cambiar su actualidad.

Habiendo definido el contexto en el cual se realiza el presente trabajo resulta pertinente analizar la situación respondiendo la siguiente pregunta problema:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debería ser el proceso de capacitación y entrenamiento para Electrojaponesa que le permita mejorar la cualificación de sus trabajadores?

Teniendo en cuenta la anterior pregunta problema se establece el objetivo general y los objetivos específicos redactados a continuación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Diseñar el proceso de capacitación y entrenamiento para Electrojaponesa, que le permita mejorar la calificación a los empleados en la empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal en Electrojaponesa.
- Definir los temas y metodologías adecuados para el proceso de capacitación y entrenamiento de la empresa Electrojaponesa.
- Formular una propuesta de capacitación y entrenamiento para Electrojaponesa.

Una vez se ha establecido la justificación, el problema observado, la formulación del problema y los objetivos se hace pertinente establecer la metodología que se utiliza para el trabajo y sus respectivas fases.

2. METODOLOGIA

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal realizar el diseño de los procesos de capacitación y entrenamiento para la empresa Electrojaponesa S.A., Por esta razón utilizará un estudio descriptivo ya que según Díaz “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades (...) requiere de recolección de datos y considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder”⁶

Teniendo en cuenta lo anterior se define que la investigación es de tipo cualitativa ya que según Strauss y Corbin “la investigación cualitativa es cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación (...) Al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos, al proceso realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones de los datos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico”⁷.

El método utilizado es el inductivo. Según Rodríguez “el método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtiene conclusiones o leyes universales que explican o relacionan fenómenos estudiados”⁸.

La herramienta utilizada para la recolección de información es una encuesta ya que la organización no cuenta con una evaluación del desempeño desarrollada ni implementada que le permita inventariar las necesidades de capacitación, adicional a esto no existe seguimiento u observación a los problemas que puedan generar un rendimiento inferior al esperado, tampoco existe la posibilidad de registrar sugerencias por parte de los empleados de mejoras o manifiesten inconformidades que conlleven a bajos rendimientos.

⁶ DIAZ, Víctor. Metodología de la investigación científica y bioestadística. Chile, 2009.p.180.

⁷ STRAUSS, Anselm y CORBIN, Juliet. Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Estados Unidos, 1998.p.12.

⁸ RODRIGUEZ, Ernesto. Metodología de la investigación. México, 2005.p.29.

Cuadro Resumen de las fases de la investigación 1.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Revisión Bibliografía y Revisión documental	Diseño de instrumento para recolección de información (encuesta)	Definir temas y metodologías	Diseño de la propuesta de capacitación y entrenamiento
Cumplimiento objetivo 1:marco referencial (punto dos del trabajo)	Cumplimiento de objetivo 2:Diseño e implementación de la encuesta	Cumplimiento del objetivo 3: planteamientos de los temas a tratar y sus metodologías	Cumplimiento del objetivo 4: Diseño del programa (punto 5 del trabajo)

Cuadro 1. Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior presenta las cuatro fases de la presente investigación, cada una de las fases es consecutiva, además presenta un objetivo claro y necesario para continuar con la siguiente fase, permitiendo que exista secuencia y que exista coherencia en la investigación.

Fase uno comprende la revisión bibliográfica y documental que sustenta el proceso de diseño del instrumento mediante el cual se recolecta la información.

Fase dos incluye el diseño e implementación de la encuesta que permita la recolección de información sobre las necesidades de capacitación en la organización para posteriormente realizar el diseño de la propuesta.

Fase tres definición de los temas a tratar en el programa de capacitación y entrenamiento además de las metodologías.

Fase cuatro propone el programa de capacitación y entrenamiento y es la conclusión de todas las fases anteriormente mencionadas.

Una vez se determina qué tipo de estudio, que tipo de investigación, que método y que herramienta se utiliza se presenta el marco referencial que guía el presente trabajo.

3. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Electrojaponesa es una empresa dedicada a la venta y distribución de Electrodomésticos, electromecánicos y muebles por medio de dos canales, mayorista Business to Business y el tradicional retail que funciona en almacenes físicos ubicados en doce diferentes ciudades. Funciona hace más de 44 años y su crecimiento es constante. Actualmente cuenta con más de seiscientos empleados contratados directamente por la empresa.

Reseña Electrojaponesa

Electrojaponesa S.A. fue fundada en el año 1971 por el señor Sakae Machida inmigrante japonés, quien por el apogeo de los juegos panamericanos realizados en la ciudad, arriba a la ciudad con la intención de comercializar artículos electrónicos. En este año la empresa abre su primera tienda con cinco empleados en el centro de la ciudad, actualmente la empresa cuenta con más de seiscientos empleados dedicados a la distribución y venta de electrodomésticos, electromecánicos y muebles, la empresa es líder a nivel nacional en distribución a pequeños y medianos comercializadores y es el mayor proveedor en ventas en línea en el país.

Misión

Satisfacer las necesidades de las familias colombianas tomando como única guía las prioridades, exigencias y estilos de vida de cada uno de nuestros clientes. Nuestro principal interés no es solo el ofrecer una amplia gama de productos, sino el hacer uso de todos los recursos que nos brinda la tecnología para ser propositivos, informativos, prácticos y humanos. Buscar el bienestar, crecimiento personal y profesional de nuestros empleados, y asumir una alta responsabilidad social, contribuyendo y participando en el desarrollo social de la comunidad. Nuestra clave se encuentra cimentada en la renovación, el control y la actualización constante sin dejar de lado el alto sentido de atención y servicio que nos distinguen.

Visión

Electrojaponesa S.A. tiene como objetivo ser el principal y más completo punto de referencia y de venta tanto para clientes como proveedores. Ser una Empresa rentable y continuar creando e innovando para marcar las pautas en el mercado y seguir formando parte de la vida de miles de familias colombianas a quienes serviremos con un alto sentido de responsabilidad, compromiso, ética y valores.

Valores:

Todos aquellos que son de una u otra manera, parte activa en este proyecto son fieles a los valores que rigen al grupo Electrojaponesa S.A

- Ayuda mutua
- Aprendizaje
- Compromiso
- Confianza
- Cumplimiento
- Esfuerzo
- Honestidad
- Humildad
- Respeto y Tolerancia
- Responsabilidad
- Unidad familiar

Fuente: <http://www.electrojaponesa.com/interna/quienes-somos-6>

Organigrama (VER ANEXO A)

Cuadro Competencias organizacionales 2.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Trabaja activamente con los diferentes miembros de la organización y construye relaciones de colaboración para el logro de objetivos compartidos.
PROACTIVIDAD	Soluciona anticipadamente las situaciones pertinentes a su cargo aunque no sean evidentes. Promover ideas innovadoras que ayuden a conseguir los objetivos de manera efectiva y adecuada
INTEGRIDAD Y COMPROMISO	Asume responsabilidades con ética y profesionalismo, dentro y fuera de la organización, identificándose con los valores, principios y políticas institucionales.
ESPIRITU COMERCIAL	Entiende los puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento y actúa de manera pertinente para maximizar el éxito
SERVICIO AL CLIENTE	Comprende las necesidades de los clientes y hace esfuerzos adicionales con el fin de superar sus expectativas y lograr su lealtad.
COMUNICACIÓN	Escucha, entiende y valora la información, las ideas y las opiniones que reciba, siendo capaz de retroalimentar efectivamente a las demás personas

Cuadro 2. Fuente: Manual de competencias Electrojaponesa

Una vez se presenta el marco contextual de Electrojaponesa se presenta el marco teórico que fundamenta el presente trabajo basándose en autores especializados en el tema.

2.2 MARCO TEÓRICO

Definiciones de gestión humana

Dentro de la administración el estudio de la gestión humana tiene un papel fundamental donde se encuentran diferentes autores con diferentes definiciones y agrupaciones de gestión humana, administración de los recursos humanos, gestión del talento humano, recursos humanos o simplemente gestión del personal. A continuación se presenta las diferentes definiciones de los autores a propósito de gestión humana, posteriormente se presenta la agrupación de estas definiciones.

Cuadro Definiciones de gestión humana 3.

Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)	Para Calderón, Naranjo y Álvarez "la gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal transformándose en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir con los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de personal (...). Al convertirse en un socio estratégico de la dirección y vocero de los empleados" ⁹
Rodríguez Joaquín (2002)	Según Rodríguez recursos humanos es "la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación de contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, las necesidades del personal" ¹⁰
Byar y Rue (1986)	Byar y Rue definen recursos humanos como "Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar" ¹¹
Mondy y Noe (2005)	Definen la administración de recursos humanos como "la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales" ¹²

⁹ CALDERÓN, Gregorio; NARANJO, Julia; ÁLVAREZ, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. En: Cuadernos de administración, Universidad Javeriana, 2010, vol.23 no. 41, p. 17.

¹⁰ RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México, 2002, p. 7.

¹¹ BYARS, Lloyd. RUE, Leslie. Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones. México 1986. Citado por: RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México, 2002, p. 7.

Cuadro 3 (Continuación)

Flippo, Sharplin y Mondy (1988)	Flippo, Sharplin y Mondy ¹³ define recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.
Rodríguez Víctor (2002)	Rodríguez define que "es un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de uno y otros" ¹⁴
Bohalander, Snell, Sherman (1999)	Bohalander, Snell, Sherman ¹⁵ ven la gestión humana como un tema de estudio para el personal implicado y para quienes no lo están, ya que se considera de manera estratégica la consecución de ventaja competitiva a través de las personas. Consideran que los objetivos se logran mediante el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización otorgando valor a los clientes.
Alles (2007)	Alles ¹⁶ afirma que su importancia es debido a que evita seleccionar personal de manera equivocada, disminuir la rotación de personal, personal no comprometido y sienta que su salario sea justo, que el personal no esté capacitado o que disminuya su nivel cuando ingrese
Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007)	Dolan, Valle, Jackson, Schuler, ¹⁷ argumentan sobre la importancia que tiene la gestión de personal en cuanto a que las organizaciones reconocen que el desarrollo o crecimiento depende del desarrollo de las personas, define al departamento de recursos humanos como su principal responsable y que por esta razón debe de estar en los comités de dirección, participar en los planteamientos estratégicos, además de hablar el lenguaje económico de la empresa. Definen objetivos explícitos (reclutar, retener, motivar y desarrollar personal), objetivos implícitos (la productividad, calidad de vida laboral y cumplimiento de la normativa), Objetivos a largo plazo como el mejoramiento de las capacidades de la empresa.
García M.(2009)	Según García la gestión humana "son los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización" ¹⁸

¹² MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos. México, 2005, p. .4.

¹³ FLIPPO, Edwin; SHARPLIN, Arthur; MONDY, Wayne. Management: concepts and practices. Estados Unidos 1988. p. 9-19.

¹⁴ RODRÍGUEZ, Víctor, Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes. Citado por: RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México, 2002. p. 6.

¹⁵ BOHALANDER, George, SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. México, 2008, p. 4.

¹⁶ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Argentina, 2008. p. 19.

¹⁷ DOLAN, VALLE, JACKSON, SCHULER, Op. Cit., p.10-13.

¹⁸ GARCÍA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. En: Pensamiento & Gestión, Diciembre, 2009, no. 27, p. 165.

Cuadro 3 (Continuación)

Dessler y Varela (2011)	Según Dessler y Varela “la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con código de ética y trato justo para los empleados de la organización” ¹⁹ .
DeCenzo, Robbins (2006)	DeCenzo, Robbins definen gestión de talento humano como el conjunto de actividades que son necesarias para “mejorar la productividad de la fuerza de trabajo” ²⁰ , adiciona la administración de recursos humanos “cumple un papel fundamental en la organización (...) ya que apoya a la dirección con la administración del componente humano (...) el componente humano a su vez contribuye a obtener y mantener ventaja competitiva” ²¹
Ulrich (2006)	Ulrich sostiene que “El aporte de RR.HH. se centra en los productos, las garantías y los resultados del trabajo de RR.HH.” ²² Ulrich ²³ define que los profesionales de RR.HH. deben convertirse en socios actores y pioneros, son expertos que tienen base teórica y están motivados por la competitividad, que actúan según un cuerpo de conocimientos para tomar decisiones de negocios consientes. Las prácticas de los RR.HH. deben diseñarse de modo de crear valor y proporcionar resultados.” Las prácticas de RR.HH. son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las capacidades de la organización” ²⁴
Saldarriaga(2008)	Saldarriaga define gestión humana “como la piedra angular en la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones” ²⁵ , considera el personal como fuente de ventaja competitiva que permita la solución de problemas, y define como función de gestión humana formar líderes. Saldarriaga ²⁶ argumenta que es necesario apoyar el desarrollo de las capacidades
Chiavenato (2011)	Chiavenato propone “Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas –que laboran en ella- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” ²⁷

Cuadro 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los autores.

¹⁹ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México. 2011. p. 2.

²⁰ DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. Administración de recursos humanos. México. 2006. P. 6.

²¹ *Ibíd.*, p.8.

²² ULRICH, Dave. Recursos Humanos, Champions: cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados. Argentina. 2006. p.11.

²³ *Ibíd.*, p. 12.

²⁴ *Ibíd.*, p. 12.

²⁵ Saldarriaga, Juan. Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. *En*: Estudios Gerenciales. Abril-junio, 2008, vol. 24 no. 107., p. 140.

²⁶ *Ibíd.*, p. 140.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, México, 2011. p. 104.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede establecer que dentro de las definiciones que algunos autores hacen de la administración del talento humano, se encuentran varias similitudes que generan un posible esquema o corriente. A continuación se presenta agrupaciones de acuerdo con las similitudes existentes entre los diferentes autores.

Según Dessler y Varela “la administración de recursos humanos se refiere; (...) en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con código de ética y trato justo para los empleados de la organización”²⁸. Chiavenato define también que el talento humano “Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas –que laboran en ella– lograr sus objetivos individuales”²⁹, a su vez García toma algunos aspectos del autor anterior para construir lo que ella llama actividades estratégicas de guía, que son utilizadas en la gestión del talento humano como “apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”³⁰, lo que hace referencia a un conjunto de procesos y operaciones que Rodríguez define como “la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación de contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, las necesidades del personal”³¹, es decir, la gestión del talento humano se encarga del bienestar tanto del cliente interno como externo, buscando así una retroalimentación positiva a través de procesos y estrategias puntuales.

Los autores DeCenzo, Robbins y García definen la gestión de talento humano como el conjunto de actividades que son necesarias para “mejorar la productividad

²⁸ DESSLER, VARELA, Op. Cit., p. 2.

²⁹ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 104.

³⁰ GARCIA, MURILLO y GONZALEZ, Op. cit., p. 11.

³¹ RODRÍGUEZ, Op. Cit., p. 7.

de la fuerza de trabajo”³², adiciona afirmando que la administración de recursos humanos “cumple un papel fundamental en la organización (...) ya que apoya a la dirección con la administración del componente humano (...) el componente humano a su vez contribuye a obtener y mantener ventaja competitiva”³³, Saldarriaga comparte el pensamiento de estos autores, ya que define la gestión humana “como la piedra angular en las organizaciones debido a que afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones”³⁴, considera el personal como fuente de ventaja competitiva que permite la solución de problemas, y define como función de gestión humana formar líderes. Saldarriaga³⁵ argumenta que es necesario apoyar el desarrollo de las capacidades; así mismo para Bohlander, Snell y Sherman³⁶ que ven la gestión humana como un tema de estudio para el personal implicado y para quienes no lo están, ya que se considera de manera estratégica la consecución de ventaja competitiva a través de las personas. Consideran que el éxito se logra mediante el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización otorgando valor a los clientes; por último Dolan et al³⁷ argumentan sobre la importancia que tiene la gestión de personal en cuanto a que las organizaciones reconocen que el desarrollo o crecimiento depende del desarrollo de las personas, define al departamento de recursos humanos como su principal responsable y que por esta razón debe de estar en los comités de dirección, participar en los planteamientos estratégicos, además de hablar el lenguaje económico de la empresa. Definen objetivos explícitos (reclutar, retener, motivar y desarrollar personal), objetivos implícitos (la productividad, calidad de vida laboral y cumplimiento de la normativa), Objetivos a largo plazo como el mejoramiento de las capacidades de la empresa. Estos autores coinciden en el momento en que ven a la gestión del talento humano como el engranaje principal que afecta positiva o negativamente a todas las áreas de la empresa y da el dinamismo propio para la consecución de los objetivos de la misma.

³² DECENZO, ROBBINS, Op. Cit., p. 6.

³³ *Ibíd.*, p.8.

³⁴ Saldarriaga, Op. cit., p. 140.

³⁵ *Ibíd.*, p. 140.

³⁶ BOHALANDER, SNELL y SHERMAN, Op. Cit., p. 4.

³⁷ DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER, Op. Cit., p.10-13.

Ulrich, Flippo, Sharplin y Mondy tienen una concepción más financiera del talento humano, dado que lo constituyen de una manera contributiva y progresiva, es decir, “su aporte se centra en los productos, las garantías y los resultados del trabajo de RR.HH”³⁸. Ulrich³⁹ define que los profesionales de RRHH deben convertirse en socios actores y pioneros, son expertos que tienen base teórica y están motivados por la competitividad, que actúan según un cuerpo de conocimientos para tomar decisiones de negocios consientes. Las prácticas de los RR.HH deben diseñarse de modo de crear valor y proporcionar resultados. “Las prácticas de RR.HH son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las capacidades de la organización”⁴⁰, además, es importante tener en cuenta que los recursos humanos para Flippo, Sharplin y Mondy se determinan en “la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa”⁴¹.

Para Calderón, Naranjo y Álvarez⁴² la gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal transformándose en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir con los objetivos organizaciones mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de personal (...) al convertirse en un socio estratégico de la dirección y vocero de los empleados, así mismo Mondy y Noe Definen la administración de recursos humanos como “la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales”⁴³. Byar y Rue argumentan que los recursos humanos “son el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización,

³⁸ ULRICH, Op. cit., p .11.

³⁹ Ibíd., p. 12.

⁴⁰ Ibíd., p. 12.

⁴¹ FLIPPO, SHARPLIN, MONDY. Op cit., p. 9 -19.

⁴² CALDERO, NARANJO y ÁLVAREZ. Op. Cit., p. 17.p

⁴³ MONDY y NOE, Op. Cit., p.4.

determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar”⁴⁴, lo que trae a colación que el talento humano maneja todos los pormenores de las relaciones interpersonales de una organización que en últimas sin las personas las empresas no existirían.

Es necesario que los recursos humanos se encarguen de capacitar y educar al personal, esto es un punto muy importante según Alles⁴⁵ debido a que evita seleccionar personal de manera equivocada, disminuir la rotación de personal, personal no comprometido y sienta que su salario sea justo, que el personal no esté capacitado o que disminuya su nivel cuando ingrese, con este mismo criterio Rodríguez expone que los recursos humanos son “un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de uno y otros”⁴⁶, esto es lo que se logra cuando se consigue personal capacitado, además se capacita al personal y se busca la satisfacción tanto para la empresa como para los empleados.

Teniendo en cuenta las diferentes definiciones de gestión humana propuestas por los autores se concluye que no existe una única definición, pero si existen similitudes o aproximaciones entre los diferentes autores citados que guía o recuerda la importancia de la gestión humana en las organizaciones. Ahora se presentara los procesos de gestión humana según algunos de los autores ya citados.

⁴⁴ BYARS, RUE. Op cit., p. 7.

⁴⁵ ALLES. Op. Cit., p. 19.

⁴⁶ RODRÍGUEZ. Op. Cit., p. 6.

2.3 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

A continuación se presentan algunas de las agrupaciones y/o definiciones de procesos de gestión humana que realizan algunos autores, a fin de ofrecer una mirada global de la estructura de dichas actividades en las organizaciones.

Dessler y Varela definen los procesos de la administración de recursos humanos como “reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”⁴⁷.

Chiavenato define cinco procesos básicos en la gestión de personal “Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, adiciona que son cinco procesos interrelacionados e interdependientes y se consideran subsistemas de un sistema mayor”⁴⁸

Dolan et al definen ocho principales procesos que se realizan en el departamento de recursos humanos, citados a continuación:

“la planificación de los recursos humanos, el análisis de los puestos de trabajo, la cobertura, de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo y la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.”⁴⁹

Mondy y Noe, proponen “cinco áreas funcionales que se relacionan con administración de recursos humanos eficaz: proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con los empleados”⁵⁰

⁴⁷ DESSLER y VARELA, Op. Cit., p. 2.

⁴⁸ CHIAVENATO. Op. Cit., p. 100.

⁴⁹ DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER, Op. Cit., p.5.

⁵⁰ MONDY y NOE, Op. Cit., p.5.

García, Sánchez y Zapata identifican y describe cinco macro-procesos de gestión humana: “organización y planificación del Área de Gestión Humana, Incorporación y Adaptación de las personas a la organización, Compensación, Bienestar y salud de las personas, desarrollo de personal y relaciones con el empleado”⁵¹.

Cuadro Agrupación de los procesos de gestión humana por los diferentes autores
4.

AUTOR	PROCESOS
DESSLER Y VARELA	1. Reclutar 2. Capacitar 3. Evaluar 4. Remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía
CHIAVENATO	1. Integrar 2. Organizar 3. Retener 4. desarrollar 5. evaluar
DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER	1. Planificación de los recursos humanos 2. Análisis de los puestos de trabajo 3. Cobertura, de las necesidades de recursos humanos de la organización 4. Aumento del potencial y desarrollo del individuo 5. Evaluación de los empleados 6. La retribución de los empleados, 7. Gestión de la salud e higiene en el trabajo 8. La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos
MONDY Y NOE	1. Proceso de empleo 2. Desarrollo de recursos humanos 3. Compensación y beneficios 4. Seguridad social y salud 5. relaciones laborales y con los empleados
GARCÍA, SÁNCHEZ Y ZAPATA	1. Organización y planificación del Área de Gestión Humana 2. Incorporación y Adaptación del personal 3. Compensación 4. Bienestar y salud de las personas 5. Desarrollo de personal y relaciones con el empleado

Cuadro 4 Fuente: Elaboración propia.

Habiendo definido qué es la gestión humana para los diferentes autores y sus procesos, además teniendo claro las similitudes y diferencias en el pensamiento

⁵¹GARCIA, Mónica; SANCHEZ, Karem; ZAPATA, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: Una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management. Universidad del Valle, 2008. p.21.

de cada uno de los autores en el tema, es importante para el trabajo que se está realizando conocer también la definición de capacitación y entrenamiento, que ayudará entender la relación con los procesos y a guiar a la organización en el que hacer de este programa.

2.4 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Al igual que la definición de gestión humana no tiene una definición única para los diferentes autores, capacitación y entrenamiento tampoco la tiene. A continuación se presenta la definición que cada autor le da a este proceso de gestión humana.

Dessler define capacitación como “los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo”⁵² adicionalmente argumenta que debido a la competitividad entre las empresas se hace necesario mejorar las habilidades del empleado y no solamente capacitación técnica sino además el desarrollo de las habilidades del mismo.

Define cinco pasos del proceso de capacitación y entrenamiento: “Análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, evaluación y seguimiento”⁵³

Rodríguez define inducción, como “una etapa que se inicia cuando se contrata un nuevo empleado en la organización, en la cual aquel se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.”⁵⁴ Además define capacitación como “Un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje...El propósito de la capacitación es orientar esas

⁵² DESSLER, Gary, Administración de personal. México, 2001.p. 249.

⁵³ Ibid., p.251.

⁵⁴ RODRIGUEZ, Op. Cit. p135—136.

experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficio, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiaran tanto como la organización”⁵⁵

Rodríguez presenta un modelo de proceso de capacitación afirmando que tiene una naturaleza continua y auto regeneradora. A continuación se presenta el proceso:

“Determinación de las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación, control y evaluación del programa de capacitación, determinación de las necesidades de capacitación”⁵⁶

Chiavenato define la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”⁵⁷.

Chiavenato estructura el programa de capacitación en cuatro fases o etapas “Detección de las necesidades de capacitación, programa de capacitación para atender las necesidades de capacitación, Implantación y ejecución del programa de capacitación, evaluación de resultados de la capacitación”⁵⁸.

Dolan et al definen la formación y el desarrollo como “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potencialización de sus conocimientos, habilidades y actitudes”⁵⁹.

Proponen un modelo de tres fases “fase de análisis, en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización; fase de implantación,

⁵⁵ Ibid. p.213

⁵⁶ Ibid., p.223.

⁵⁷ CHIAVENATO. Op. Cit.,p.322.

⁵⁸ Ibid., p. 325.

⁵⁹ DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER, Op. Cit., p.167.

que busca transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; fase de evaluación, para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo”⁶⁰.

Mondy y Noe definen capacitación y desarrollo como “el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desarrollo organizacional” ⁶¹ . Adicional Mondy y Noe ⁶² plantean la diferencia entre capacitación y desarrollo; propone que la capacitación les da a los empleados conocimientos y habilidades para hacer su trabajo. El desarrollo a diferencia de la capacitación trasciende las labores del trabajo, expone que prepara al empleado para crecer y cambiar al mismo tiempo que la empresa lo hace.

Estos autores proponen el proceso de capacitación y desarrollo con cinco pasos descritos de la siguiente manera “Determinación de las necesidades de capacitación; establecer objetivos específicos, concisos y claros; seleccionar los métodos de capacitación y desarrollo; implementar los programas de capacitación y desarrollo, evaluar los programas de capacitación y desarrollo”⁶³.

Según García et al “la capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general” ⁶⁴ además García, Sánchez y Zapata plantean la diferencia que existe entre capacitación y entrenamiento, definiendo entrenamiento como “un proceso que realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña” ⁶⁵, por otra parte definen capacitación como un proceso que puede trascender del cargo al nivel personal y de aprendizaje. García et al (2011) proponen cuatro etapas del proceso de capacitación.

⁶⁰ Ibid., p 170.

⁶¹ MONDY y NOE, Op. Cit., p.202.

⁶² Ibid. p.202.

⁶³ Ibid., p. 208.

⁶⁴ GARCIA, MURILLO, GONZÁLEZ. Op. Cit., p. 110.

⁶⁵ GARCIA, SANCHEZ y ZAPATA, Op. cit., p 51.

Figura Las cuatro etapas del proceso de capacitación 1.

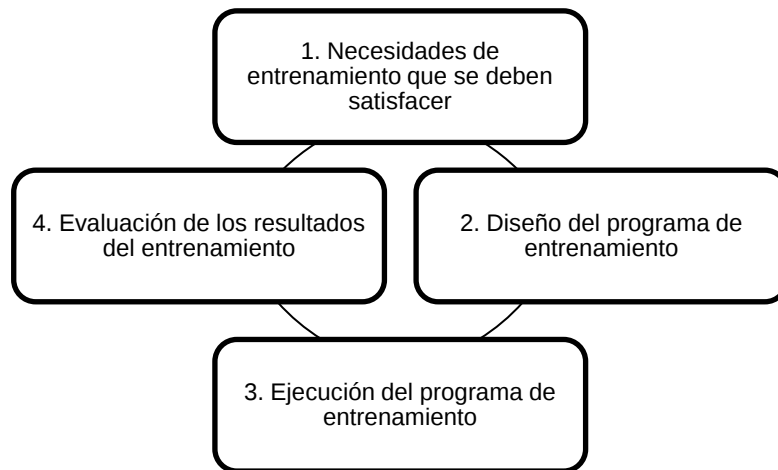


Figura 1. Fuente: García, Murillo González. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Página 114

Teniendo en cuenta que el presente trabajo se guía por el proceso de capacitación y entrenamiento planteado por García et al, a continuación se describe las cuatro etapas del proceso de capacitación según los autores mencionados.

Necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer

Según los autores García⁶⁶ et al las necesidades de capacitar surgen debido a los cambios en el entorno de las organizaciones, adicionan que el objetivo de capacitar es mejorar las habilidades de los colaboradores e incrementar su motivación. Afirman que esto se hace por medio de la implementación de un plan de acción, que capacite al empleado para que de esta forma este esfuerzo se traduzca en un mutualismo que aumente el bienestar para el empleado y para la organización adicionalmente el aumento de la productividad. Proponen métodos como la evaluación del desempeño y la observación, para inventariar las necesidades de capacitación.

⁶⁶ GARCIA, MURILLO, GONZÁLEZ. Op. Cit.,p.114.

Diseño del programa de entrenamiento

Según García et al el diseño del programa de entrenamiento “es la formulación estructurada de los métodos que se emplearan para la formación del personal”⁶⁷ adicional a esto proponen interrogantes para diseñar un programa de capacitación citados a continuación “¿A quién vamos a entrenar?, ¿en qué se va a entrenar?, ¿Quién debe entrenar?, ¿Cuándo vamos a entrenar?, ¿Cómo podemos entrenar?, ¿En qué lugar entrenar?, ¿Para qué se entrena?”⁶⁸

Ejecución del programa de entrenamiento

Para este punto los autores plantean que se debe establecer con criterios concretos quien debe capacitar ya que esta persona debe tener los conocimientos y adicional a esto la facilidad para transmitirlos, además, afirman los autores, esta persona debe tener un rol claro que garantice el éxito del proceso. Otro punto que destaca García⁶⁹ et al es la importancia que tiene los jefes y directivos en el desarrollo y una vez concluya el proceso, ya que en todo momento deben apoyar el proceso y facilitar la dinámica del proceso aun cuando terminen las capacitaciones. Finalmente los autores concluyen esta etapa recordando que el material utilizado para realizar el proceso debe ser el apropiado.

Evaluación de los resultados de entrenamiento

García et al afirman que “el programa de entrenamiento debe justificar la inversión realizada y por lo tanto debe garantizar una mejoría en el desempeño, tanto del empleado, como del departamento y de la compañía en general, es así como la evaluación del programa de entrenamiento debe comprobar si los objetivos propuestos por el programa han sido cumplidos satisfactoriamente”⁷⁰

A continuación se presenta el marco conceptual de acuerdo con los diferentes autores.

⁶⁷ Ibíd., p.116.

⁶⁸ Ibíd., p.116.

⁶⁹ Ibíd., p.118.

⁷⁰ Ibíd., p.118.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

En la búsqueda de los términos que rigen este trabajo se encontraron tres ejes que son necesarios tanto para realizar la investigación como para definir el qué hacer del trabajo, estos tres ejes son la definición de gestión humana, los procesos de **gestión humana** y la definición de capacitación y entrenamiento, los cuales guiaran todo el trabajo y darán el enfoque correspondiente.

Gestión humana según Chiavenato “Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas –que laboran en ella- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”⁷¹, de la misma forma García lo define como “los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”⁷². Es indispensable reconocer también que como lo argumenta Dessler y Varela “la **administración de recursos** humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con código de ética y trato justo para los empleados de la organización”⁷³. Estas definiciones dan origen a lo que hoy se conoce en toda organización como un departamento o área de gestión humana, encargada tanto de velar por el bienestar de las personas como el de la empresa.

Dentro de la **gestión humana** se encuentran unos procesos que definen la línea de actividades o responsabilidades que tienen los integrantes de esta área.

⁷¹CHIAVENATO, Op. cit., p. 104.

⁷²GARCÍA, Op cit., p. 165.

⁷³DESSLER, VARELA, Op cit., p. 2.

Chiavenato define cinco procesos básicos en la gestión de personal “Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, adiciona que son cinco procesos interrelacionados e interdependientes y se consideran subsistemas de un sistema mayor”⁷⁴ así mismo Dessler y Varela definen los procesos de la administración de recursos humanos como “reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”⁷⁵, finalmente García, Sánchez y Zapata identifican y agrupan cinco macro-procesos de gestión humana: “organización y planificación del Área de Gestión Humana, Incorporación y Adaptación de las personas a la organización, Compensación, Bienestar y salud de las personas, desarrollo de personal y relaciones con el empleado”⁷⁶, Estos macro-procesos a lo que se refieren anteriormente envuelven todas las definiciones vistas en otros autores y crean un todo que facilita la aplicación de los procesos.

Por último se relacionan las definiciones de capacitación y entrenamiento con el objetivo de incluirlas dentro de los procesos de gestión humana y lograr entender la importancia de establecer estos procesos educativos dentro de las actividades de la organización y más específicamente dentro de las tareas de la gestión humana.

Para Chiavenato la **capacitación** es “el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollar habilidades y competencias en función de objetivos definidos”⁷⁷. Chiavenato estructura el programa de capacitación en cuatro etapas “Detección de las necesidades de capacitación, programa de capacitación para atender las necesidades de capacitación, Implantación y ejecución del programa de capacitación, evaluación de resultados de la capacitación”⁷⁸, estas etapas aseguran que el programa de **capacitación** se lleve a cabo de una manera completa y coherente con la situación actual de la empresa. García, Murillo y

⁷⁴ CHIAVENATO. Op. Cit., p. 100.

⁷⁵ DESSLER y VARELA, Op. cit., p. 2.

⁷⁶ GARCIA, SANCHEZ, ZAPATA, Op. cit., p.21.

⁷⁷ CHIAVENATO. Op. Cit., p.322.

⁷⁸ Ibíd., p. 325.

González también argumentan que “la capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general” ⁷⁹ además García, Sánchez y Zapata plantean la diferencia que existe entre **capacitación** y entrenamiento, definiendo entrenamiento como “un proceso que realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña” ⁸⁰, y capacitación como un proceso que puede trascender del cargo al nivel personal y de aprendizaje. Finalmente Dessler amplía el termino de **capacitación** definiéndolo como “los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo” ⁸¹ adicionalmente argumenta que debido a la competitividad entre las empresas se hace necesario mejorar las habilidades del empleado y no solamente capacitación técnica sino además el desarrollo de las habilidades del mismo. Define cinco pasos del proceso de capacitación y entrenamiento: “Análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, evaluación y seguimiento”⁸², se deben tener en cuenta estas definiciones para el diseño y la implementación de un programa de capacitación y entrenamiento y su evaluación final.

Habiendo definido inducción, capacitación y entrenamiento para los diferentes autores, además de concluir como los diferentes autores estructuran un plan de capacitación y el marco conceptual. Se presentan los resultados obtenidos de la encuesta.

⁷⁹ GARCIA, MURILLO, GONZÁLEZ. Op. Cit., p. 110.

⁸⁰ GARCÍA SÁNCHEZ y ZAPATA, Op. cit., p 51.

⁸¹ DESSLER, Op. cit., p.249.

⁸² Ibíd., p.251.

2.6 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo propende por la elaboración de un proceso inexistente en la actualidad en la organización. Por esta razón se fundamenta en diferentes autores para afirmar como lo dice García et al⁸³ que los procesos de gestión humana han tomado gran importancia dentro de las organizaciones lo cual conlleva a que se desarrollen y definan como un conjunto de procesos estratégicos, ya que involucran procesos que reafirman el ser humano que es de donde proviene la ventaja competitiva.

Por otra parte Mondy y Noe⁸⁴ manifiestan que por medio de las personas se alcanzan los objetivos organizacionales al igual que Dolan et al⁸⁵ que manifiestan que la competitividad de la empresa depende de las personas.

Resulta importante destacar la importancia que tiene para la organización los procesos de capacitación y entrenamiento que es el tema fundamental que trata este documento. Para la organización es importante realizar un esfuerzo continuo que le permita mejorar las habilidades de los empleados y al mismo tiempo y en consecuencia mejorar el desempeño de la organización, ya que incrementa la productividad, promueve un ambiente de trabajo de reciprocidad entre el empleado y la organización debido a que el empleado puede sentir la importancia que le da su empleador.

Por lo anterior es de vital importancia que la organización dedique tiempo, recursos y esfuerzos al desarrollo de procesos que aseguren la formación y gestión eficiente del talento humano, permitiendo así, que tanto el empleado como la empresa cumplan con sus labores y objetivos sin que exista ningún obstáculo para ello.

Partiendo de lo manifestado por algunos empleados acerca de la inexistencia de un programa de capacitación y entrenamiento, lo cual genera insatisfacción, renuncias e inconformidad y adicional a esto un desempeño inferior al esperado por parte de los colaboradores de la organización, se detectó la necesidad de

⁸³ GARCÍA, MURILLO, GONZÁLEZ, Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana, Colombia, Op. cit., p.13.

⁸⁴ MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos. México, 2005, p. 4.

⁸⁵ DOLAN, VALLE, JACKSON, SCHULER, Op.cit., p. 168.p. 5.

construir un programa que permita mejorar la calificación del personal, para ayudar al funcionamiento y el correcto desarrollo de los cargos de ventas, auxiliares, jefes de ventas y administradores, teniendo en cuenta que estos cuatro cargos representan más de la mitad de la organización. .

Es menester reconocer que no solo desde la empresa se debe generar un cambio, sino que también los colaboradores deben de sentir su puesto de trabajo y estar interesados en capacitarse. El aporte de este programa es beneficiar a todos los entes involucrados en esta organización, fomentando la práctica de conductas que beneficien tanto la organización como al empleado además de buena comunicación, relaciones, procesos etc. entre directivos y empleados.

La capacitación y entrenamiento cumple un papel fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, ya que permite el mejoramiento de las habilidades, capacidades, aptitudes y competencias del personal permitiendo por medio del mismo la consecución de los resultados esperados. Teniendo en cuenta lo anterior es de vital importancia para la formación profesional de un administrador tener conocimiento de la determinación de las necesidades de capacitación y entrenamiento, del diseño, implementación y evaluación de un programa que mejore la calificación de los empleados a nivel laboral y por qué no profesional.

A continuación se hace una descripción de los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos.

3. RESULTADOS

Con el fin de determinar las necesidades y posteriormente realizar el diseño del programa de capacitación y entrenamiento, se desarrolla una encuesta donde se obtiene los resultados que se mencionan a continuación.

Resultados de la encuesta:

Los resultados de este estudio se obtuvieron de la investigación que se realizó para los cargos donde se encuentra la más alta rotación de personal en la organización, mediante una encuesta diseñada para cada uno de los perfiles de los colaboradores (VER ANEXO B, ANEXO C y ANEXO D). El propósito de las encuestas fue recolectar información para el desarrollo del programa de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal.

Las personas encuestadas son hombres y mujeres de diferentes cargos y ciudades de la organización Electrojaponesa. Los datos fueron tomados de 220 encuestas realizadas entre el 8 de agosto de 2014 y el 30 de agosto de 2014. El personal total a encuestar fue de 361 empleados.

La encuesta consta de tres secciones, Caracterización del entrevistado (sección 1), Identificación de las necesidades de capacitación (sección 2) y Diagnostico específico de las necesidades de capacitación (sección 3).

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta con su respectiva explicación.

Sección 1. Caracterización del entrevistado

El propósito de las siguientes preguntas consiste en caracterizar a las personas que se encuesta mostrando cual es la cantidad total de personas que desempeñan el cargo, género, promedio de edad, antigüedad en la empresa y tiempo desempeñando el cargo. Este tipo de pregunta brinda una aproximación de las características demográficas de los encuestados.

Tabla Presentación de los encuestados 1.

Preguntas	Administrador		Jefe de ventas		Auxiliares		Vendedores	
Total por cargo	18 Administradores		18 Jefes de venta		48 Auxiliares		277 Vendedores	
Personal encuestado por genero	H	M	H	M	H	M	H	M
	13	3	14	4	1	25	76	85
Edad	Promedio de edad		Promedio de edad		Promedio de edad		Promedio de edad	
	42,5 años		43, 8 años		33,2 años		41,9 años	
Antigüedad en la empresa	Promedio de antigüedad		Promedio de antigüedad		Promedio de antigüedad		Promedio de antigüedad	
	78,2 meses		39,73 meses		44,1 meses		49,12 meses	
Antigüedad en el cargo	Promedio antigüedad en el cargo		Promedio antigüedad en el cargo		Promedio antigüedad en el cargo		Promedio antigüedad en el cargo	
	50 meses		29,6 meses		34,3 meses		46,15 meses	

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Los vendedores encuestados son el 58% del total, 76 hombres y 85 mujeres, el promedio de edad es de 41,9 años, promedio de antigüedad en la empresa de 50,2 meses y promedio de antigüedad en el cargo de 58,2 meses

La encuesta incluye, para el caso de los administradores, trece hombres y tres mujeres de un total de dieciocho administradores. El promedio de edad de los dieciséis administradores es de 42,5 años. La antigüedad promedio en la empresa es de 78,2 meses y la antigüedad desempeñando el cargo es de 50 meses en promedio.

Los jefes de venta encuestados se distribuyen en trece hombres y cinco mujeres, cuenta con un promedio de edad de 43,8 años, antigüedad en el cargo y en la empresa promedio de 15 meses.

Los auxiliares encuestados, el 52% del total, cuentan en promedio con 33,2 años, 44,1 meses en la empresa y 34,3 meses desarrollando en cargo.

a) Nivel de estudio formal

Para esta pregunta se busca conocer el nivel de instrucción de los encuestados antes de implementar un programa que busque mejorar su desempeño, teniendo en cuenta que el nivel de educación influye significativamente en el desempeño que el individuo pueda tener. Adicional a esto permite conocer la facilidad con la que el empleado puede facilitarse el aprendizaje o qué tipo de herramienta debe implementarse para el aprendizaje, es decir, que si el empleado no sabe leer por que no posee estudios formales puede que tenga dificultades para aprender por medio de lecturas o talleres escritos. A continuación se presenta los resultados obtenidos

Tabla Estudios formales por cargo 2.

Estudios	Administrador	Jefe de ventas	Auxiliares	Vendedores
Primaria				8,69%
Bachiller	31,25%	17,64%	34,61%	56,52%
Técnico	25%	23,52%	46,15%	19,87%
Tecnólogo	6,25%	17,64%	11,5%	9,31%
Profesional	31,25%	29,41%	7,69%	3,10%
No responde	6,25%	11,79%	0,05%	2,51%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.

Los administradores poseen en su mayoría formación profesional y bachiller en menor proporción técnico, para los jefes de venta profesional y técnico en menor proporción bachiller o tecnólogo, los auxiliares en su gran mayoría cuentan con formación bachiller y técnico con menor cantidad de profesionales. Los vendedores son bachilleres en su gran mayoría y profesionales en su menor proporción.

b) Estudios no formales. Preguntas de selección múltiple.

Esta pregunta permite conocer el tipo de estudios no formales realizados en diferentes áreas de conocimiento que son útiles para desempeñar el cargo.

Tabla Estudios no formales de ofimática 3.

Curso ofimática	Cursos realizados por el total de los encuestados
Excel	10%
Word	49,54%
PowerPoint	40%
Otro	0,91%
TOTAL	100,42%

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

Los Administradores, jefes de venta, auxiliares y vendedores cuentan con cursos de ofimática como Word, PowerPoint y en menor proporción Excel. El porcentaje total supera el 100% debido a la posibilidad que tienen los encuestados de seleccionar múltiples respuestas.

Tabla Estudios no formales de contabilidad 4.

Curso contabilidad	Cursos realizados por el total de los encuestados
Contabilidad de inventarios	20,91%
Contabilidad de costos y presupuestos	13,64%
Contabilidad en las organizaciones	6,36%
Contabilidad en registro de operaciones	1,36%
Otro	2,27%
Ninguna de las anteriores	55,46%
TOTAL	100%

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

El curso de contabilidad de inventarios posee el mayor porcentaje entre los estudios realizados por los encuestados, seguida por contabilidad de costos y presupuestos. Esta es de selección múltiple al igual que la anterior, el mayor porcentaje es para ninguna de las anteriores opciones.

Tabla Estudios no formales de administración 5.

Curso administración	Cursos realizados por el total de los encuestados
Recuperación de cartera y créditos	13,68%
Micro finanzas	3,18%
Personal	13, 18%
Otro	1,36%
Ninguna de las anteriores	68,6%
TOTAL	100%

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia.

El curso administrativo con mayor porcentaje de estudio es el de recuperación de cartera y administración de personal ambos con el 13,68% y 13,18% respectivamente. Esta pregunta es de selección múltiple, en el 68,6% de las encuestas realizadas no se seleccionó ninguna de las opciones para esta pregunta.

Tabla Estudios no formales de ventas 6.

Curso de ventas	Marque con una x
Ventas de productos y servicios	40,25%
Dirección de ventas	24,55%
Habilidades de ventas	17,73%
Otros. Indique cual	2,73%
Ninguna de las anteriores	14,74%
TOTAL	100%

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia.

El curso con mayor porcentaje de estudio por parte de los encuestados es el de ventas de productos y servicios lo sigue dirección de ventas. Esta pregunta es de selección múltiple y el 14,74% de los encuestados no seleccionó ninguna.

c) Formación antes de incorporarse al puesto y ahora que está en el puesto. Única respuesta.

La percepción que tiene el individuo de su formación antes y después de incorporarse a la organización permite conocer la adaptación que ha tenido el empleado para desempeñar su puesto aunque no significa que lo desempeñe de la mejor manera, adicional permite conocer, por parte de los encuestados, su percepción de la formación que tiene para desempeñar el cargo al momento de realizar la encuesta.

Tabla Percepción de la formación antes y después de incorporarse al cargo 7.

Nivel	Considera que la formación antes de incorporarse a su puesto era	En este momento su nivel de formación es (al realizar la encuesta)
Muy adecuada	48,18%	48,63%
Bastante adecuada	28,18%	41,81%
Poco adecuada	16,36%	5,45%
Nada adecuada	3,18%	0%
No responde	4,1%	4,11%
TOTAL	100%	100%

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

En gran mayoría el personal encuestado considera que su nivel de formación antes de incorporarse al cargo era muy o bastante adecuado, solo el 16,36% de los encuestados considera que su formación fue poco adecuada al momento de incorporarse a la empresa. El 4,1% de los encuestados no responde la pregunta de única selección.

El 48,63% de los encuestados considera que al momento de la encuesta su nivel de formación es muy adecuado, el 41,81% considera que es bastante adecuada y solo el 5,45% considera que es poco adecuada. El 4,11% de los encuestados no responde la pregunta.

Sección 2. Identificación de las necesidades de capacitación

En la presente sección se busca determinar las necesidades de capacitación que tiene el empleado en la organización.

a) Indique cuál es su grado de satisfacción con la capacitación recibida por parte de ELECTROJAPONES.A. para su puesto de trabajo.

Permite conocer el grado de satisfacción que el empleado tiene con la capacitación recibida hasta el momento por parte de la organización.

Tabla Satisfacción con la capacitación recibida en Electrojaponesa 8.

Nivel	Satisfacción con la capacitación recibida
Muy satisfecho	25,90%
Satisfecho	56,36%
Insatisfecho	14,54%
Muy insatisfecho	1,36%
No responde	1,84%
TOTAL	100%

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia.

El 56,36% indica que se encuentra satisfecho con las capacitaciones recibidas, el 14,54% se encuentra insatisfecho con la información recibida hasta el momento.

La capacitación que Electrojaponesa da a los vendedores, administradores y jefes de ventas corresponde a la capacitación de los productos nuevos que se venden en los diferentes almacenes, esta capacitación la da las marcas fabricantes.

Para los auxiliares solo se da la inducción al puesto de trabajo en algunas ocasiones, no es un proceso estructurado.

Tabla Factores generadores de insatisfacción con la capacitación 9.

Permite conocer que genera la insatisfacción con la capacitación recibida hasta el momento para los que respondieron que están insatisfechos.

Factor generador de la insatisfacción	Porcentaje
Metodología y tiempos	5,45%
Encargado de la capacitación	2,27%
Periodicidad de la capacitación	7,27%
Temas	5,9%
TOTAL	20.89%

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia.

Entre los factores generadores de insatisfacción se encuentra la periodicidad de la capacitación y los temas. En esta pregunta varios encuestados seleccionan varias respuestas, pero no todos deciden responder la pregunta.

b) Con cual modalidades de aprendizaje considera usted se siente mejor

Esta pregunta permite conocer la modalidad con la cual el empleado se siente mejor y es útil para diseñar el programa de capacitación y su posterior implementación.

Tabla Modalidades de aprendizaje 10.

Modalidad	Porcentaje
Presencial	84,09%
Semi-presencial	7,72%
Virtual- No presencial	2, 27%
Otra. Indique cual	0%
Ninguna de las anteriores	6,37%
TOTAL	100,45%

Tabla 10. Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados consideran que la modalidad presencial es con la que se siente mejor. Algunos de los encuestados seleccionan más de una opción es por esta razón que el total es superior al 100%.

c) Con que herramienta o metodología se siente mejor.

Al igual que la pregunta anterior permite conocer con que herramienta de las que son sugeridas se siente mejor, adicional a esto permite que se sugiera otras metodologías al igual que en todas las preguntas.

Tabla Herramienta o metodología para aprendizaje 11.

Metodología	Porcentaje
Clase magistral	19,55%
Medios audiovisuales	33,64%
Trabajo de campo	51,82%
Foro	2,27%
Estudios de caso	4,09%
Otro	0%
TOTAL	111,37%

Tabla 11. Fuente: Elaboración propia.

Trabajo de campo con el 51,82% es la metodología con mayor acogida en los encuestados seguido por medios audiovisuales con el 33,64%. Para esta pregunta varios encuestados responden más de una opción, razón por la cual se supera el 100% del total de encuestados cada uno puede escoger varias opciones lo que lleva a que el análisis deba hacerse con respecto a cada metodología sobre el 100%.

d) Indique los principales obstáculos que usted cree puede presentar al momento de realizar una actividad de capacitación.

Esta pregunta permite conocer que obstáculos puede presentar el empleado para realizar un programa de capacitación.

Tabla Obstáculos para la capacitación 12.

Obstáculo	Porcentaje
Tiempo (mucho trabajo)	7,73%
Falta de tiempo personal	0%
Desplazamiento geográfico	5%
Otro, Indique cual	0%
La empresa no facilita el proceso	8,64%
No me interesa capacitarme	3,64%
No tengo dificultad	8,18%
Ninguna de las anteriores	66,81%
TOTAL	100%

Tabla 12. Fuente: Elaboración propia.

El principal obstáculo que indican los encuestados para capacitarse es que la empresa no facilita los procesos de capacitación.

e) Indique los principales obstáculos para asegurar la aprehensión de los conocimientos adquiridos en la capacitación

Esta pregunta nos permite conocer dificultades para la comprensión de conocimientos por parte de los empleados, estos obstáculos pueden evitarse en el desarrollo y la implementación del programa de capacitación.

Tabla Obstáculos para la aprehensión 13.

Obstáculos	Porcentaje
Metodologías	35,91%
Dificultad para la conservación de los conocimientos	10,91%
Ninguna de las anteriores	53,18%
TOTAL	100%

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia.

Las metodologías con el 35,91% es el mayor obstáculo para asegurar la aprehensión de los conocimientos, varios de los encuestados seleccionan más de una opción. El 53,18% no seleccionan ninguna.

f) Que estrategias le permiten aplicar de forma adecuada y constante los conocimientos adquiridos.

Esta pregunta busca conocer métodos, costumbres que los encuestados utilizan para comprender lo que se les ha enseñado y que pueden ser utilizados para el desarrollo del programa de capacitación y entrenamiento.

Tabla Estrategias para aplicar los conocimientos 14.

Estrategias	Porcentaje
Aplicar los conocimientos en el campo laboral	46,81%
Tomar apuntes y estar atento	15%
Ninguna de las anteriores	37,74%
Otro	0,45%
TOTAL	100

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia.

Aplicar los conocimientos en el campo laboral es la estrategia que permite aplicar de forma adecuada los conocimientos adquiridos según los encuestados.

Sección 3. Diagnóstico específico de las necesidades de capacitación

El propósito de la sección es conocer específicamente las necesidades de capacitación que tiene el empleado de Electrojaponesa que permita diseñar el programa de capacitación. Para este caso solo se toma las variables con mayor selección por parte de los empleados y la menor. Es decir las dos más importantes y la menos importante por cada cargo ya que las opciones, como se muestra en la encuesta, son extensas. Es importante tener en cuenta que los temas señalados por los encuestados son los que relacionan como más importantes y que actualmente la empresa no cuenta con ningún proceso estructurado de inducción, entrenamiento y capacitación.

a) Indique que competencias organizacionales se requieren para desarrollar su cargo. Selección múltiple.

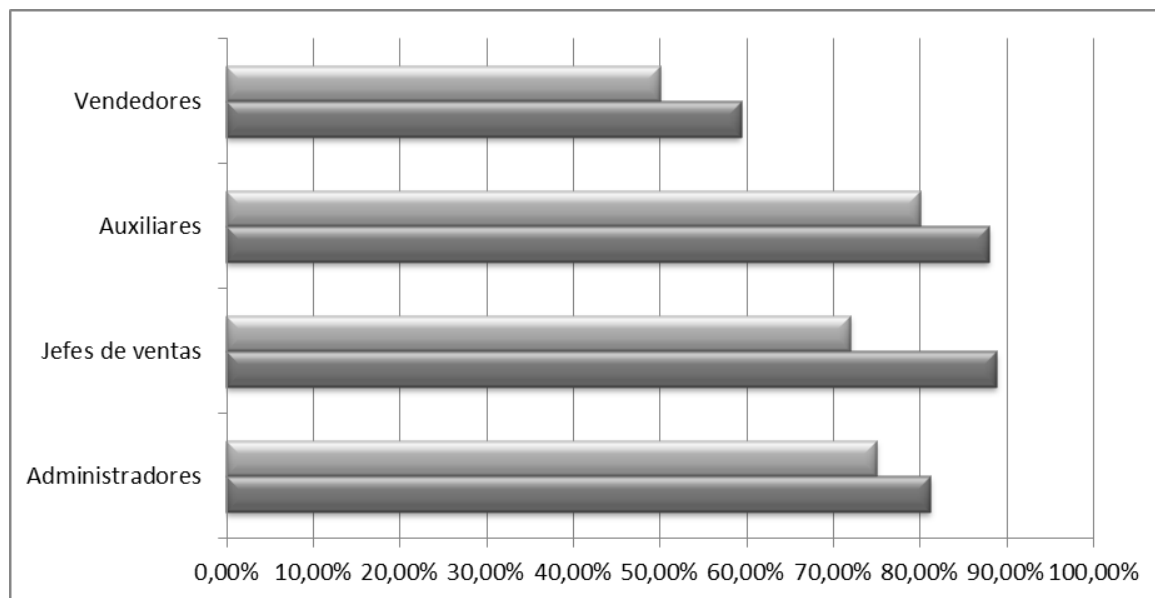
Permite conocer, desde la perspectiva del empleado las competencias organizacionales que se requieren para desempeñar el cargo

Tabla Competencias organizacionales 15

Cargo	Mayor	Mayor	Menor
Administradores	Liderazgo	Espíritu comercial y trabajo en equipo	Negociación y adaptabilidad
	81,25%	75%	35%
Jefes de venta	Trabajo en equipo	Liderazgo y dirección de equipos	Pro actividad
	88,89%	72%	27,78%
Auxiliares	Servicio al cliente	Trabajo en equipo	Dirección de equipos, capacidad de negociación, Programación de tareas
	88%	80%	12%
Vendedores	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Influencia
	59,38%	50%	11,88%

Tabla 15. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica Competencias organizacionales 1.



Gráfica 1. Fuente: Elaboración propia.

Los administradores consideran que el liderazgo, espíritu comercial y trabajo en equipo son las más necesarias para desempeñar su cargo en menor proporción negociación y adaptabilidad.

Los jefes de venta discurren que trabajo en equipo, liderazgo y dirección de equipos de trabajo son los más relevantes para su cargo al contrario de pro actividad con menor proporción.

Los auxiliares al igual que los vendedores consideran que el servicio al cliente y trabajo en equipo son las competencias organizacionales más necesarias adicional los auxiliares consideran que dirección de equipos, capacidad de negociación y programación de tareas son las menos necesarias. Los vendedores consideran que influencia es la menos necesaria para desempeñar su cargo.

b) Indique que competencias técnicas se requieren para desarrollar su cargo.

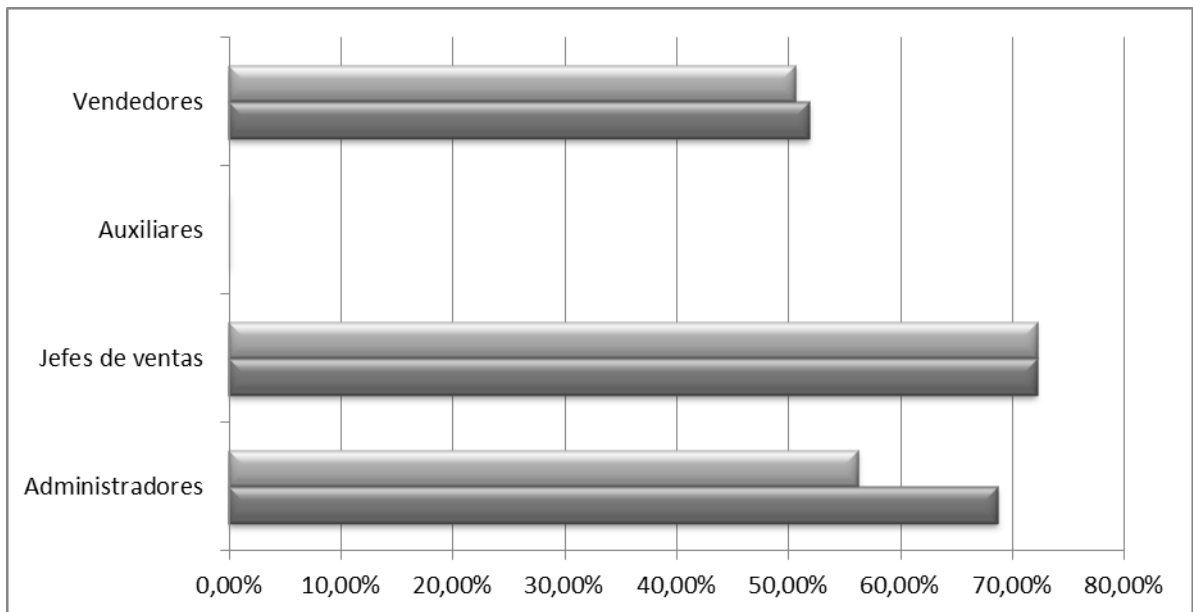
Indica las competencias técnicas que según los encuestados se requiere en mayor proporción para desempeñar el cargo.

Tabla Competencia técnica de ventas 16.

Cargo	Mayor	Mayor	Menor
Administradores	Conocimiento de productos	Cierre de ventas	Prospecto de venta, técnicas de negociación, Lista de precios
	68,75%	56,25%	43,75%
Jefes de venta	Conocimiento de productos	Cierre de ventas	Cobro de cartera
	72,22%	72,22%	5,56%
Auxiliares	N/A	N/A	N/A
Vendedores	Conocimiento de productos	Cierre de ventas	Cobro de cartera
	51,88%	50,63%	15,63%

Tabla 16. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica Competencia técnica de ventas 2.



Gráfica 2. Fuente: Elaboración propia.

En las competencias técnicas de venta, los administradores, jefes de venta y vendedores consideran que conocimiento de productos y cierre de ventas son los más relevantes. Para los administradores los menos relevantes son prospecto de venta, técnicas de negociación y listas de precios, los jefes de venta consideran que cobro de cartera es el menos relevante y los vendedores consideran que cobro de cartera es el menos relevante también.

c) Competencia técnica Informática 17

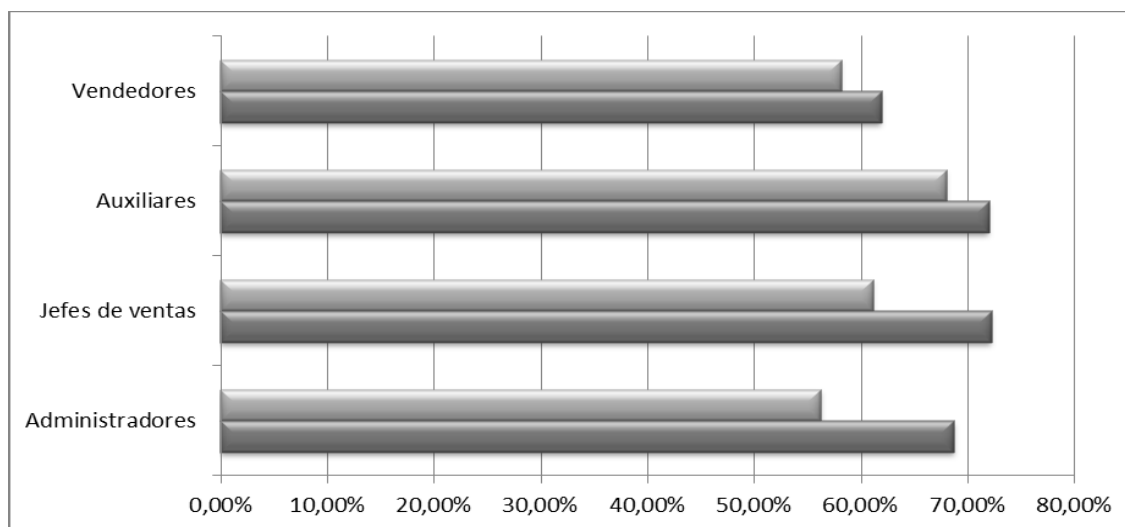
Permite conocer la importancia que los empleados le dan a las herramientas informáticas que se requieren para desempeñar de mejor manera su cargo.

Tabla Competencia técnica en informática 17.

Cargo	Mayor	Mayor	Menor
Administradores	Manejo de Excel	Manejo de ERP y CRM	Manejo de Word
	68,75%	56,25%	43,75%
Jefes de venta	Manejo de Excel	Manejo de ERP	Manejo de Word
	72,22%	61,11%	38,89%
Auxiliares	Manejo de ERP	Manejo de CRM	Manejo de Word
	72%	68%	52%
Vendedores	Manejo de ERP	Manejo de CRM	Manejo de Word y Excel
	61,88%	58,13%	40%
Califique su manejo de Internet de 1-5:	3,73 promedio		

Tabla 17. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica Competencia técnica Informática 3.



Gráfica 3. Fuente: Elaboración propia.

Manejo de ERP y CRM son los más relevantes para los cargos encuestados, los administradores y los jefes de venta adicionan manejo de Excel. En menor proporción manejo de Word para todos los cargos y manejo de Excel para los vendedores.

La calificación promedio en manejo de internet por los encuestados es de 3,73 sobre 5.

Se debe tener en cuenta que el ERP y el CRM son herramientas de gestión de la empresa que son útiles para el área comercial y administrativa, son de uso exclusivo de la compañía.

d) Competencia técnica organizacional

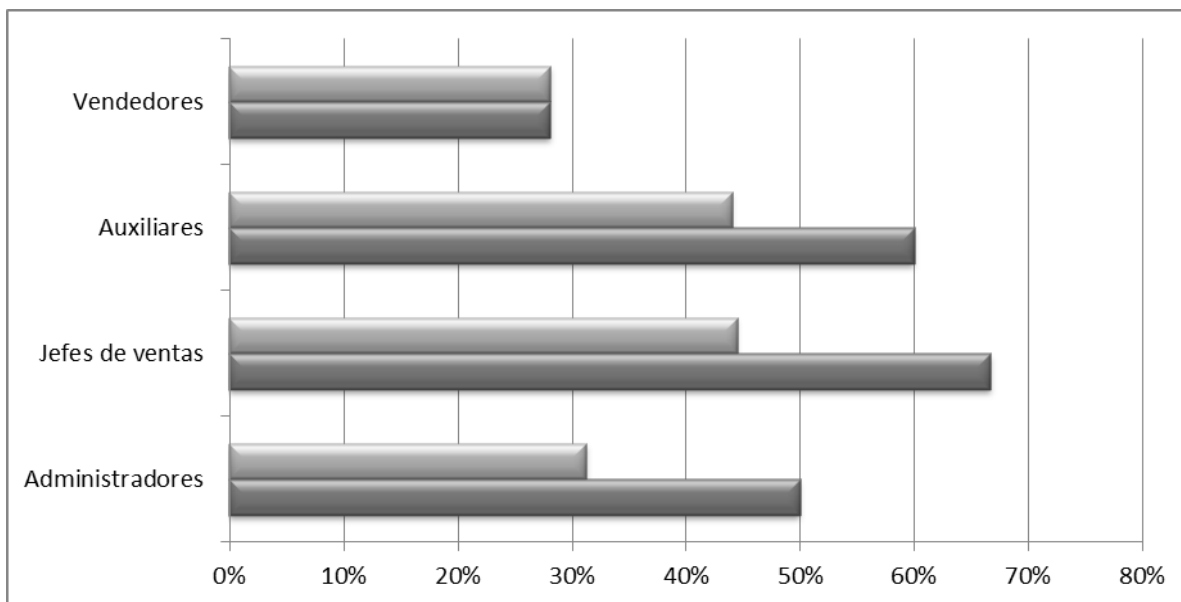
Permite conocer la importancia que los empleados dan al conocimiento de aspectos como los valores, políticas, visión, misión, áreas de la empresa.

Tabla Competencia técnica organizacional 18.

Cargo	Mayor	Mayor	Menor
Administradores	Conocimiento de valores	Conocimiento de políticas	Conocimiento de visión y Misión, conocimiento de las áreas
	50%	31,25%	25%
Jefes de venta	Conocimiento de políticas	Conocimiento de las áreas de la empresa	Conocimiento de visión, Misión y valores
	66,67%	44,44%	38,89%
Auxiliares	Conocimiento de políticas	Conocimiento de valores	Conocimiento de las áreas
	60%	44%	36%
Vendedores	Conocimiento de visión, Misión	Conocimiento de valores	Conocimiento de las áreas
	28,13%	28,13%	21,88%

Tabla 18. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica Competencia técnica organizacional 4.



Gráfica 4. Fuente: Elaboración propia.

Los administradores, jefes de venta y auxiliares consideran relevante el conocimiento de las políticas, los administradores consideran conocimiento de valores empresariales, los jefes de venta adicionan el conocimiento de las áreas de la empresa, los auxiliares el conocimiento de los valores y los vendedores el conocimiento de la misión y la visión. Los administradores y los jefes consideran como los menos relevantes la misión y la visión, los auxiliares y los vendedores consideran como el menos relevante los conocimientos de las áreas.

e) Competencia técnica contabilidad

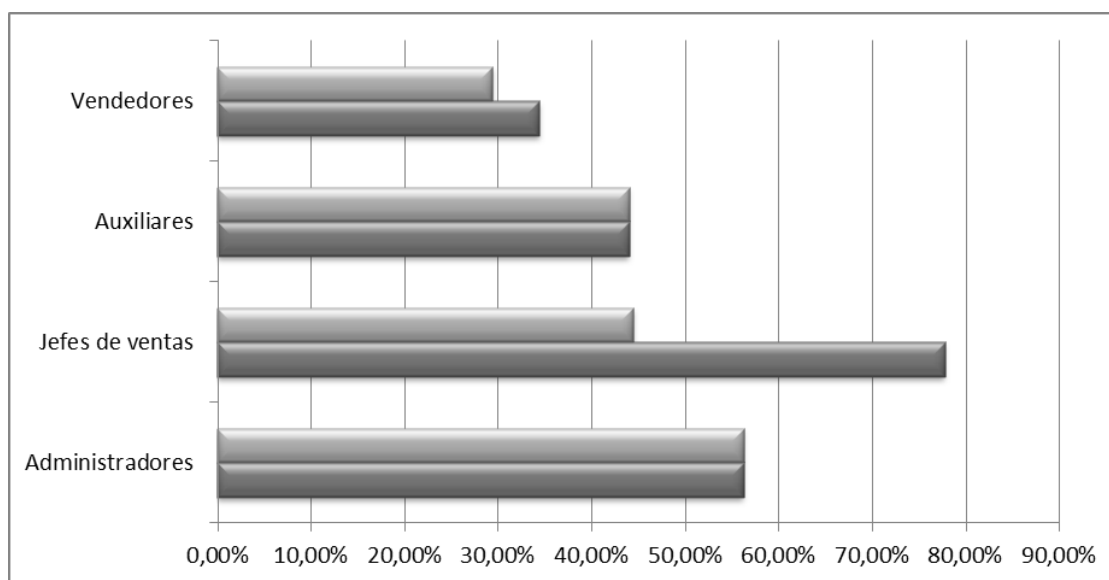
Permite conocer la necesidad que tiene los encuestados de áreas como cartera, facturación, liquidación de pagos, planillas, para desempeñar los cargos.

Tabla Competencia técnica contabilidad 19.

Cargo	Mayor	Mayor	Menor
Administradores	Cartera	Facturación	Liquidación de pagos e incentivos
	56,25%	56,25%	31,25%
Jefes de venta	Liquidación de pagos e incentivos	Cartera y planilla	Facturación
	77,78%	44,44%	22,22%
Auxiliares	Cartera	Liquidación de pagos e incentivos	Conocimiento de planilla
	44%	44%	36%
Vendedores	Liquidación de pagos e incentivos	Conocimiento de planilla	Facturación
	34,38%	29,38%	16,25%

Tabla 19. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica Competencia técnica contabilidad 5.



Gráfica 5. Fuente: Elaboración propia.

Los administradores consideran que cartera y facturación son los más relevantes y liquidación de incentivos como los menos relevantes. Los jefes de venta consideran que liquidación de pagos e incentivos, cartera y planilla de vendedores son los más relevantes, además consideran que facturación es el menos relevante. Los auxiliares consideran cartera y liquidación de pagos como relevantes y el menos relevante, según su consideración, conocimiento de planilla. Los vendedores exaltan liquidación de pagos e incentivos y conocimiento de planilla como los más relevantes y la menos relevante facturación.

f) Competencia técnica de crédito

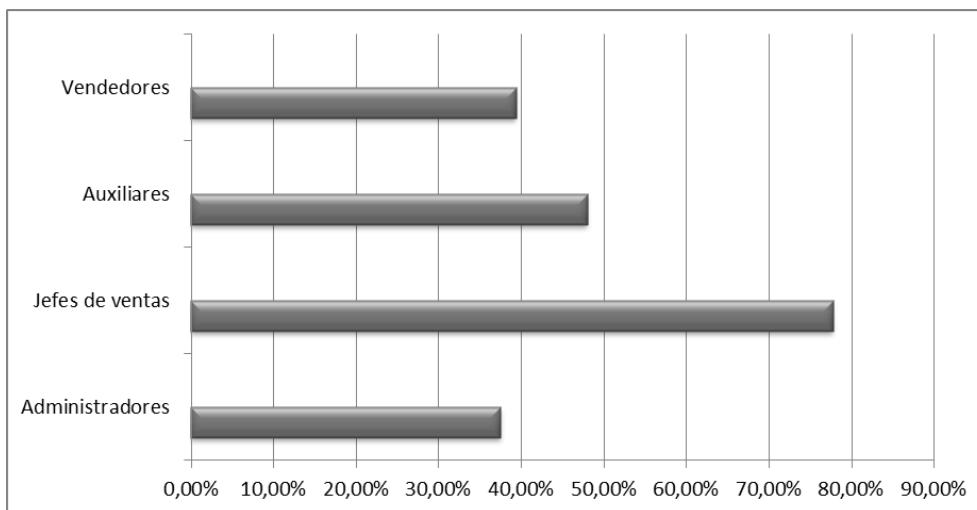
Permite conocer la necesidad que tiene los empleados por conocer los procedimientos de crédito.

Tabla Competencia técnica de crédito 20.

Cargo	% que considera relevante esta competencia	% que no considera relevante esta competencia
Administradores	37,5%	62,5%
Jefes de venta	77,78%	22,22%
Auxiliares	48%	52%
Vendedores	39,38%	60,62%

Tabla 20. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica Competencia técnica de crédito 6.



Gráfica 6.

Fuente: Elaboración propia.

Procedimientos de crédito solo tiene una opción los jefes de venta consideran en mayor proporción que es necesario el conocimiento.

g) Que otros temas considera usted son adecuados para el correcto desempeño de sus funciones.

Esta pregunta es abierta, los entrevistados señalan que en sus comentarios inconformidades de los procesos de crédito, de sus jefes, del respaldo que la organización da a los empleados, de la capacitación recibida por parte la organización, de los procedimientos instaurados por la organización.

h) Competencia técnica entrega de mercancía

Para los administradores balances de caja es uno de los aspectos más importantes. Se debe tener en cuenta que es pregunta única para los administradores.

Tabla Competencia técnica entrega de mercancía 21.

Cargo	Mayor	Mayor
Administradores	Balances de caja 56,25%	Contra entregas y despachos 37,5%

Tabla 21. Fuente: Elaboración propia.

Entrega de mercancía es una competencia específica para los administradores. En esta competencia los administradores consideran que balance de caja es uno de los más relevantes en menor importancia entrega de despachos.

El siguiente recuadro presenta observaciones por parte de los empleados, es una pregunta abierta donde los empleados proporcionan recomendaciones adicionales a lo preguntado.

“Entrar en un nivel adecuado de capacitación”
“La empresa debe mostrar más interés por sus empleados”
“El departamento de crédito debe ser columna vertebral de estudio y análisis sienta efectivo para cumplir nuestra meta”
Mejorar los procesos de capacitación
Mejorar la comunicación
Promover Servicio al cliente y trabajo en equipo
“Atención por parte del jefe y que escuche el compromiso de ambas partes”

La encuesta realizada permite tomar información de primera mano de los empleados, esta información permite realizar un análisis útil para la realización de un programa de capacitación teniendo en cuenta el punto de vista de empleado ya que incluye su percepción generando inclusión y ayudando a su próxima implementación. Teniendo en cuenta la información recolectada se procede a realizar el análisis general de los resultados.

3.1 ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS

De acuerdo con los datos recolectados en la encuesta, se puede determinar que el mayor número de encuestados en el segmento de administradores y jefes de ventas, son hombres, con promedio de edad entre los 42 y 44 años, para el caso de los vendedores se encuentra casi igual cantidad de hombres y mujeres con un promedio de edad similar al de los administradores y jefes de venta, los auxiliares en su mayoría son mujeres debido a políticas en la empresa de contratación, su promedio de edad se reduce a 33,2 años.

De lo anterior se puede inferir, de acuerdo a los promedios de edades, que las personas encuestadas no presentan una gran afinidad con la tecnología o con metodologías virtuales, como se demuestra en la pregunta 2.b. donde la gran mayoría de encuestados manifiesta que se siente mejor con modalidades de aprendizaje presencial.

Por otra parte es importante conocer el nivel de formación de los encuestados. Para los administradores, jefes de venta y auxiliares el 62,5%, 82,36% y 65,39% de los encuestados respectivamente, manifestaron poseer estudios formales superiores a la educación básica media. Lo que indica que el restante no se ha educado formalmente, es decir 37,5%, 17,64% y 34,61% respectivamente. De esto se puede deducir que el restante personal puede presentar áreas en las que requiere capacitación para desempeñar adecuadamente su cargo como lo manifiestan en cada una de las competencias necesarias para desempeñar su cargo y en las cuales no ha recibido formación por parte de la organización.

Los administradores requieren conocimiento en sistemas y ventas. El 75% manifiesta tener conocimiento en sistemas a nivel informal; en administración el 56,25% manifiesta tener algún conocimiento en administración.

En los jefes de venta el 88,88% tienen estudios informales en ventas que es lo mínimo se espera que tenga conocimiento.

Los auxiliares deben tener conocimiento básico en contabilidad debido a las funciones que realizan como hacer facturas, notas crédito, recibos de caja entre otras ya nombradas en sus funciones, adicional requieren conocimiento básico en sistemas o computación ya que su principal herramienta de trabajo es un computador por medio del cual ingresan al sistema ERP y CRM de la compañía. El 80,95% de los colaboradores encuestados tiene formación en sistemas y el 70,58% en contabilidad.

En los vendedores se encuentra que el 96,27% de los encuestados tiene formación informal en ventas, para los vendedores es fundamental tener experiencia en ventas y no es requisito tener formación formal en ventas para poder desempeñar el cargo. Sin embargo se considera que los procesos de capacitación y entrenamiento propenden por el mejoramiento o perfeccionamiento de la experiencia que el vendedor posee.

La satisfacción con la capacitación recibida en términos generales tiene aceptación pero como ya se mencionó representa la capacitación recibida por las marcas a nivel comercial. No obstante se reconoce que la insatisfacción, 15,9%, representa un dato significativo al igual que el factor generador de la insatisfacción para el diseño de un programa de capacitación. La periodicidad, los temas, el encargado, la metodología y tiempos de la capacitación se convierten en temas relevantes para diseñar el programa de capacitación y entrenamiento.

Es necesario tener en cuenta que en muchos casos para los empleados capacitarse es sinónimo de horas extras sin paga y eso hace que se muestren complacidos en muchas ocasiones sin estarlo, para evitar esto es necesario generar un programa de capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa y que esta a su vez tenga en cuenta las necesidades o expectativas de los trabajadores, esperando que con esto las personas presenten mayor disposición para dichos procesos.

La modalidad de aprendizaje es otro tema a considerar al momento de diseñar el programa, teniendo en cuenta este tema los encuestados consideran en su gran mayoría que la mejor modalidad es la presencial, teniendo en cuenta esto el programa deberá ser presencial. Lo que representa un reto al tener que movilizar a todos los empleados en la organización, por esta razón se define un capacitador encargado de impartir la capacitación y entrenamiento a los empleados. Por otro lado los encuestados prefieren como metodología el trabajo de campo lo cual se relaciona con la estrategia seleccionada por la mayoría para aplicar los conocimientos aprendidos que es aplicar los conocimientos en el campo laboral. La mayoría no indica obstáculos para la aprehensión de información.

Los diferentes cargos manifiestan tener necesidades en trabajo en equipo. Los auxiliares y vendedores indican servicio al cliente como una competencia organizacional necesaria y los jefes de venta y administradores coinciden Liderazgo y dirección, los administradores exclusivamente indican espíritu comercial. Estos temas pueden favorecer el diseño del programa y la metodología para que el capacitador proceda con el programa, estas competencias mencionadas como necesarias por parte del personal son también definidas como necesarias en el manual de competencias de la empresa.

En la competencia técnica de ventas los diferentes cargos encuestados manifiestan necesario el conocimiento de productos y el cierre de ventas, el primero por ahora es el único que se tiene implementado por la empresa.

Todos los cargos manifiestan necesario para desempeñar su cargo el manejo del ERP y CRM, por otro lado los jefes de venta y administradores manifiestan que es necesario el conocimiento de Excel. Estos temas son dados a conocer a los empleados cuando ingresan, pero carece de seguimiento, de control y de estructura de contenidos para los empleados.

Los administradores, jefes de venta y auxiliares reconocen al conocimiento de las políticas como tema importante de conocimiento; los administradores, auxiliares y vendedores reconocen a los valores como tema importante de conocimiento; los jefes de venta reconocen a conocimiento de las áreas de la empresa y los vendedores conocimiento de la misión y visión. Estos temas son entregados actualmente en papel a algunos de los empleados, por consiguiente son

desconocidos por la gran mayoría de los empleados o simplemente el proceso de entrega no facilita la aprehensión de lo transmitido.

Se puede concluir que existen áreas de mejora en los niveles de formación y competencias teniendo en cuenta que actualmente no existe un programa de capacitación y entrenamiento y que las necesidades de capacitación existen en la organización como se puede observar en las diferentes repuestas señaladas por los encuestados en la sección tres de la encuesta

Es importante destacar que la información obtenida proviene de una encuesta ya que en el momento no existe una evaluación del desempeño, además no existe un proceso estructurado de toma de información como la observación, es por esta razón que se puede argumentar que la información puede no ser precisa en su totalidad y por esta razón a manera de sugerencia se puede proceder en un futuro con la evaluación del desempeño como herramienta principal para la toma de decisiones anexando un método como el realizado en el presente trabajo.

De la encuesta realizada se rescata que permite la interacción con el encuestado y que además sus observaciones son tenidas en cuenta para realizar cualquier proceso permitiendo su inclusión y facilitando cualquier proceso de cambio que se piense realizar a futuro.

Una vez realizado un análisis general de la encuesta se procede con la determinación de los temas a tratar teniendo en cuenta las observaciones de los encuestados y las necesidades detectadas mediante la herramienta (encuesta).

4. TEMAS A DESARROLLAR PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Gracias a la identificación en el estudio previo de falencias que dificultan el correcto desempeño de las funciones de los empleados se logran identificar los temas relevantes para lograr desarrollar el diseño del programa de capacitación y entrenamiento.

4.1 TEMAS A DESARROLLAR PARA EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

A continuación se presenta la etapa número uno del proceso de entrenamiento que incluye las necesidades de capacitación identificadas en la encuesta y se adiciona temas que la dirección de la empresa determina son necesarios para su desempeño.

Etapa I

Cuadro Temas a desarrollar por cargo 5.

	Administrador	Jefe de Ventas	Vendedores	Auxiliares de Caja	Responsable	Resultado esperado
Temas a desarrollar	Institucional (Conocimiento de la Misión, la Visión, Valores, políticas y áreas de la empresa)	Institucional (Conocimiento de la Misión, la Visión, Valores, políticas y áreas de la empresa)	Institucional (Conocimiento de la Misión, la Visión, Valores, políticas y áreas de la empresa)	Institucional (Conocimiento de la Misión, la Visión, Valores, políticas y áreas de la empresa)	Capacitador	Conocimiento de la misión, Visión, Valores y áreas de la empresa
	Servicio Técnico	Servicio Técnico	Servicio Técnico	Servicio Técnico	Capacitador	Conocimiento de los procedimientos de ST y garantías

Cuadro 5 (Continuación).

	Administrador	Jefe de Ventas	Vendedores	Auxiliares de Caja	Responsable	Resultado esperado
Temas a desarrollar	Planilla Nomina (Conocimiento de facturación y liquidación de incentivos y pagos)	Planilla Nomina (Conocimiento de facturación y liquidación de incentivos y pagos)	Planilla Nomina (Conocimiento de facturación y liquidación de incentivos y pagos)	Planilla Nomina (Conocimiento de facturación y liquidación de incentivos y pagos)	Capacitador	Conocimiento de liquidación de sus pagos
	Cartera (Conocimiento de cartera ERP)	Cartera (Conocimiento de cartera ERP y CRM)	Cartera (Conocimiento de cartera, ERP y CRM)	Cartera (Conocimiento de cartera ERP y CRM)	Capacitador	Conocimiento de los procedimientos de cartera en el CRM y ERP
	Manejo de lista de precios y conocimiento de productos	Manejo de lista de precios y conocimiento de productos	Manejo de lista de precios y conocimiento de productos		Capacitador	Conocimiento de manejo de lista de precios y conocimiento de características de los productos
	Procedimientos de Créditos	Procedimientos de Créditos	Procedimientos de Créditos	Procedimientos de Créditos	Capacitador	Conocimiento de políticas y procedimientos de crédito
	Incocréditos en medios de pago.			Fenalco conocimiento de procedimientos de call center, Incocréditos en medios de pago	Incocréditos y Fenalco	Conocimiento de procedimientos de pago evitando fraudes y conocimiento de los procesos del call center
	Contabilidad (Manejo de ERP y manejo de CRM)			Contabilidad (Manejo de ERP y manejo de CRM)	Capacitador	Manejo de modulo financiero en el ERP

Cuadro 5 (Continuación).

	Administrador	Jefe de Ventas	Vendedores	Auxiliares de Caja	Responsable	Resultado esperado
Temas a desarrollar	Balances de caja y contraentregas				Capacitador	Realización de balances de caja y contraentregas
	Cierre de ventas	Cierre de ventas	Cierre de ventas		Tercero Caja de compensación	Capacidad de cierre efectivo de la venta
Tiempo estimado	1 Semana	3 Días	2 Días y media jornada	1 Semana		
	Excel	Excel			SENA y Capacitador	Realizar procesos en Excel avanzado

Cuadro 5. Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior presenta los temas a desarrollar según el cargo, presenta la persona responsable que es el capacitador y presenta el resultado esperado. Se presenta un tiempo estimado para realizar el proceso por cada cargo. Se aclara que para el entrenamiento en Excel se hace con el SENA, se realiza en tres niveles (Básico, Intermedio y avanzado), la duración por nivel es de 20 horas distribuidas en cuatro horas semanales durante cinco semanas se realiza en las instalaciones de Electrojaponesa Cali con el apoyo de un instructor SENA, para las ciudades fuera de Cali el proceso se realiza a través de la página virtual del SENA. Se aclara que el tiempo estimado se hace de acuerdo tiempos tomados a jefes de área cuando se pregunta que debe conocer cada uno de los cargos.

Como ya se mencionó, existe una etapa de refuerzo que busca que los empleados mejoren sus habilidades en el puesto o refresquen los conocimientos previamente enseñados y que por alguna razón se pueden estar realizando mal o se requiere claridad. Este proceso de refuerzo se realiza paralelamente al anterior (etapa I), es decir que la persona encargada de la capacitación y entrenamiento reforzará algunos de los temas de la etapa II, que se menciona a continuación, mientras capacita en la etapa I.

Los temas a tratar en el refuerzo son mencionados por la gerencia como fundamentales y sugieren que deben ser reforzados constantemente. Es importante reconocer que durante la implementación del programa se reconocerán nuevos temas para tener en cuenta adicional a las sugerencias realizadas por los empleados.

Algunos de los temas a reforzar están incluidos en el programa de entrenamiento, este procedimiento permitirá además que los empleados sugieran mejoras y se constituye como un medio para recolectar información que ayude a la mejora del programa.

Los temas a tratar en la etapa II se mencionan a continuación:

Etapa II

Cuadro Temas de refuerzo 6.

	Administradores	Jefes de venta/ Vendedores	Auxiliares de caja	Responsable	Resultado esperado
Temas a desarrollar	Conocimiento de productos	Conocimiento de producto		Capacitador	Conocimiento actualizado de los productos que constantemente cambian
		Procedimientos de crédito, políticas, estudios de crédito	Procedimientos de crédito, políticas, estudios de crédito	Capacitador	Conocimiento de cambios en procesos políticas de crédito. Mejoramiento de habilidades.
		Liquidación de incentivos y bonificaciones	Liquidación de incentivos y bonificaciones	Capacitador	Refuerzo y claridad en los procesos de liquidación de incentivos y bonificaciones.
	Facturación			Capacitador	Refuerzo en procesos de facturación
		Manejo de lista de Precio		Capacitador	Refuerzo y actualización en manejo de la lista de precios
			Contabilidad		Habilidad en procedimientos de contabilidad
	Manejo de ERP y CRM	Manejo de ERP y CRM	Manejo de ERP y CRM	Capacitador	Mejoramiento de habilidades para el manejo de ERP y CRM
	Refuerzo de. Cartera		Refuerzo de Cartera	Capacitador	Mejoramiento de habilidades en refuerzo de cartera
	Balances de caja			Capacitador	Habilidad para realizar balances de caja
	Contraentrega			Capacitador	Claridad para realizar Contraentregas
	Cierre de ventas (tercero)	Cierre de ventas (tercero)		Caja de compensación y capacitador	Mejoramiento de habilidades para realizar cierre de ventas
Tiempo estimado	1 semana	3 días	1 Semana		

Cuadro 6. Fuente: Elaboración propia

Una vez se definen los temas a tratar en el programa de entrenamiento se procede a describir los temas a desarrollar en el programa de capacitación es pertinente aclarar que al igual que el programa de entrenamiento los temas son tomados de acuerdo a las necesidades identificadas o descritas en la encuesta.

4.2 TEMAS A DESARROLLAR PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Los temas a desarrollar se plantean de acuerdo con la encuesta y en concordancia con las necesidades identificadas. En Electrojaponesa. Los temas a desarrollar se relacionan con liderazgo, espíritu comercial, trabajo en equipo, servicio al cliente y dirección de equipos.

Para el proceso de capacitación se sugiere contratar los servicios de un tercero ya que son procesos que requieren mayor nivel de especialización de parte del capacitador, adicional a esto resulta complejo que una sola persona maneje de buena forma todos los procesos de capacitación y entrenamiento.

Cuadro Necesidades de capacitación 7.

	Administrador	Jefe de Ventas	Vendedores	Auxiliares de Caja	Responsable	Resultado esperado
Temas a desarrollar	Liderazgo	Liderazgo			Comfenalco / Capacitador	El empleado cuente con herramientas básicas que faciliten el desarrollo del liderazgo y el mejoramiento de la competitividad de la empresa.
	Espíritu Comercial				Comfenalco/ Capacitador	Fortaleza en competencias comerciales, contextualizar al empleado del impacto que tiene el cumplimiento de metas

Cuadro 7 (Continuación).

	Administrador	Jefe de Ventas	Vendedores	Auxiliares de Caja	Responsable	Resultado esperado
Temas a desarrollar		Dirección de equipos de trabajo			Comfenalco/ Capacitador	Capacidad de dirigir equipos de manera efectiva al cumplimiento de objetivos
		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Comfenalco/ Capacitador	Concientizar al participante sobre la necesidad y eficacia del trabajo en equipo mejorando las relaciones interpersonales y el incremento de la productividad.
			Servicio al cliente	Servicio al cliente	Comfenalco/ Capacitador	Permitir que el empleado cuente con herramientas para desarrollar estrategias que mejoren la experiencia del cliente en el servicio.
Tiempo Estimado	11 horas	19 horas	16 horas	16 horas		

Cuadro 7. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta los requerimientos señalados por cargo

Administrador: Liderazgo y espíritu comercial

Jefes de venta: Trabajo en equipo, Liderazgo y dirección de equipos de trabajo.

Auxiliares: Servicio al cliente y trabajo en equipo

Vendedores: Trabajo en equipo, servicio al cliente.

Teniendo en cuenta los temas señalados para llevar a cabo los procesos de capacitación y entrenamiento se procede con el diseño del programa de capacitación y entrenamiento.

5. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

A continuación se propone el diseño del programa de capacitación y entrenamiento para la empresa Electrojaponesa, teniendo en cuenta los temas identificados en la encuesta de necesidades de capacitación.

Se plantea la definición del programa de capacitación y entrenamiento, objetivo general, objetivo específico, alcance general, temas a desarrollar, metodología, periodicidad, requerimientos y responsable.

5.1 DEFINICIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Proceso guiado en el que se prepara al trabajador de Electrojaponesa para la realización de las labores de su puesto de trabajo, mediante la facilitación de conocimientos a través de una persona que elabora un cronograma de actividades para desarrollar el plan de contenidos.

Objetivo Programa de entrenamiento

- Ofrecer al personal las herramientas necesarias para el desarrollo y/o fortalecimiento de sus competencias requeridas para la ejecución eficiente de sus funciones.

Objetivos específicos del programa de entrenamiento

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de entrenamiento del personal.
- Estructurar los contenidos del programa de entrenamiento mediante un estudio de las necesidades de entrenamiento.
- Definir el cronograma de entrenamiento que permita a los empleados desarrollar los contenidos para adquirir conocimientos que les permitan la ejecución de sus responsabilidades.

Alcance

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Elevar la calidad en el servicio con el fin brindar mayor seguridad al empleado en el desarrollo de sus labores.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos o cambios que se hagan en su puesto de trabajo.

Diagnóstico de necesidades de entrenamiento

Según la encuesta realizada, se determina el diagnostico de las necesidades de entrenamiento según lo expuesto y explicado en la presentación de los resultados de la encuesta.

Temas a desarrollar: Los temas a desarrollar se plantean de acuerdo con la encuesta y en concordancia con las necesidades identificadas. En Electrojaponesa los temas importantes se relacionan con el área comercial, manejo del sistema ERP y CRM de la empresa, manejo de herramientas ofimáticas y conocimiento de temas relacionados con la organización entre otros. A continuación se encuentra cada uno los temas a tratar.

Cuadro Resumen Temas a desarrollar 8.

Ventas	Cierre de ventas	Manejo de Excel
Conocimiento de la Misión, la visión, políticas, valores y áreas de la empresa	Conocimiento de facturación y liquidación de incentivos, pagos y planilla de vendedores	Conocimiento de cartera
Conocimiento de productos	Manejo de ERP y CRM	Contraentregas
Procedimientos de créditos	Balances de caja	

Cuadro 8. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta por cargo las necesidades de capacitación según la encuesta:

Administrador: Conocimiento de productos, conocimiento de Excel, ERP, CRM, Valores, políticas, cartera, Facturación y liquidación de pagos de incentivos, Cierre de ventas.

Jefe de ventas: Conocimiento de productos, Cierre de ventas, planilla de vendedores, liquidación de pagos de incentivos, cartera, Excel, ERP, CRM, políticas, áreas de la empresa, procedimientos de crédito.

Auxiliares: Conocimiento de ERP, CRM, políticas, valores, cartera, liquidación de pagos e incentivos.

Vendedores: Conocimiento de productos, cierre de ventas, CRM, ERP, misión, visión, valores, liquidación de pagos e incentivos, conocimientos de planilla.

Metodología: A continuación se presentan las herramientas, métodos y elementos que componen el sistema de entrenamiento.

Tutoría en el puesto de trabajo⁸⁶: Consiste en llevar al entrenador al sitio de trabajo del empleado a entrenar para orientarlo en la ejecución de responsabilidades de su cargo. Este entrenamiento se llevara a cabo cada vez que ingrese un nuevo empleado o cuando se determine que un empleado antiguo requiere refuerzos y/o actualizaciones en los temas. Los empleados de Electrojaponesa manifestaron en la encuesta empatía con este tipo de herramienta presencial, adicional a esto indican que se sienten conformes con la enseñanza y la práctica al momento de aprender. El objetivo de esta herramienta es ampliar los conocimientos de los colaboradores para mejorar el desempeño de sus funciones.

Las etapas del proceso se definen:

1. Exposición teórica de la persona encargada del proceso (capacitador/entrenador).
2. Espacio para resolver dudas o inconvenientes del proceso explicado.
3. Ejecución del proceso por parte aprendiz guiado por el capacitador.

Adicional a esta metodología es añadido el componente digital o en medios magnéticos que consiste en estructurar información digital a la cual los empleados pueden acceder para adquirir conocimientos que no tengan y que requieran para el inicio de sus labores como nuevo empleado de Electrojaponesa.

La información a recopilar es, presentación de la empresa, presentación de la misión, visión, objetivos, valores, historia. El objetivo de esta herramienta es disminuir costos a través de la digitalización de la información y así lograr que los empleados se documenten sobre la historia y las políticas de la empresa.

Periodicidad: la periodicidad varía de acuerdo con el ingreso de personal, por esta razón no se puede determinar fechas específicas. El proceso de

⁸⁶. DESSLER, Gary. Administración de personal. México, 1996, p. 252.

entrenamiento tiene una persona encargada de manera continua y es quien se encarga de establecer las fechas donde se desplaza a realizar procesos de entrenamiento.

Tiempo estimado: de acuerdo con el cargo y el proceso.

A continuación se presenta a manera de ejemplo como sería el proceso de entrenamiento en el ERP, modulo comercial para los cargos de administrador, jefe de ventas, auxiliar de caja y vendedores. Se muestra como se presentaría al personal a entrenar.

Figura Presentación modulo comercial del ERP 2.

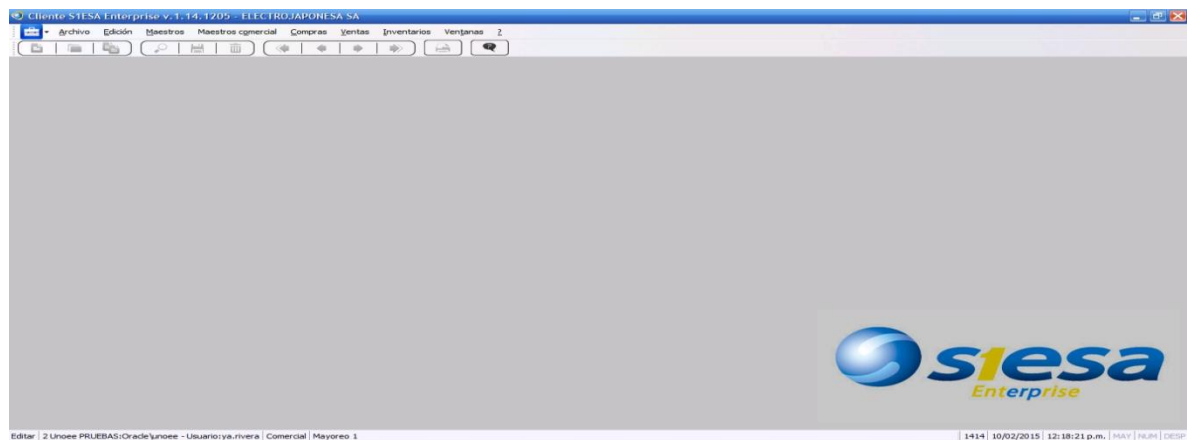


Figura 2. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

En la anterior imagen se muestra el módulo comercial, posterior al ingreso de la clave asignada al empleado para ingresar al ERP. En el ERP se encuentra todas las rutas necesarias para desempeñar su trabajo y las consultas necesarias para los diferentes cargos de acuerdo a las obligaciones de los diferentes cargos. Para ingresar a este punto solo se requiere dar click al programa instalado en los computadores de la empresa e ingresar la respectiva clave.

Ruta para consulta de cartera en el ERP

Figura Ruta consulta de cartera en el ERP 3.

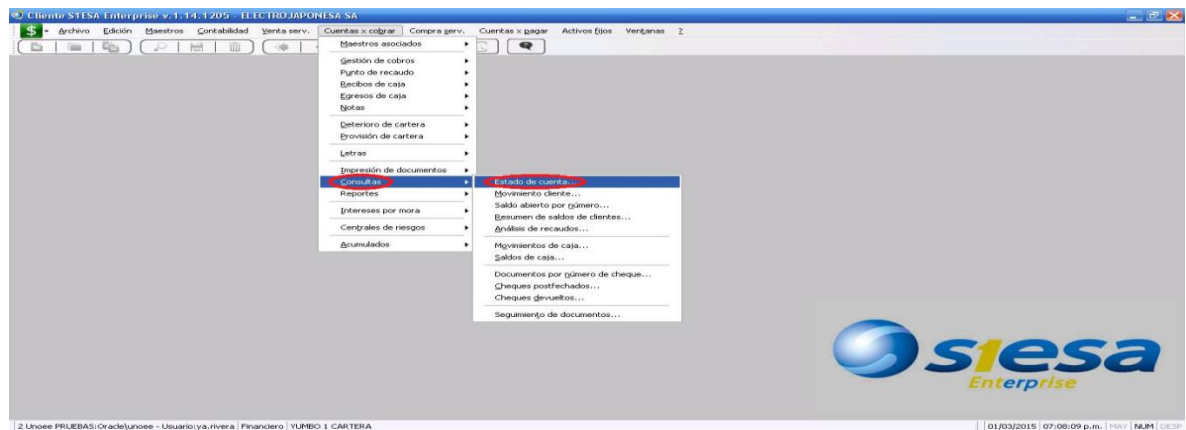


Figura 3. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

El procedimiento inicia con el ingreso al módulo comercial posteriormente cuentas por cobrar, consulta, estado de cuenta.

Consulta de cartera en el ERP

Figura Ruta para consulta de cartera 4.

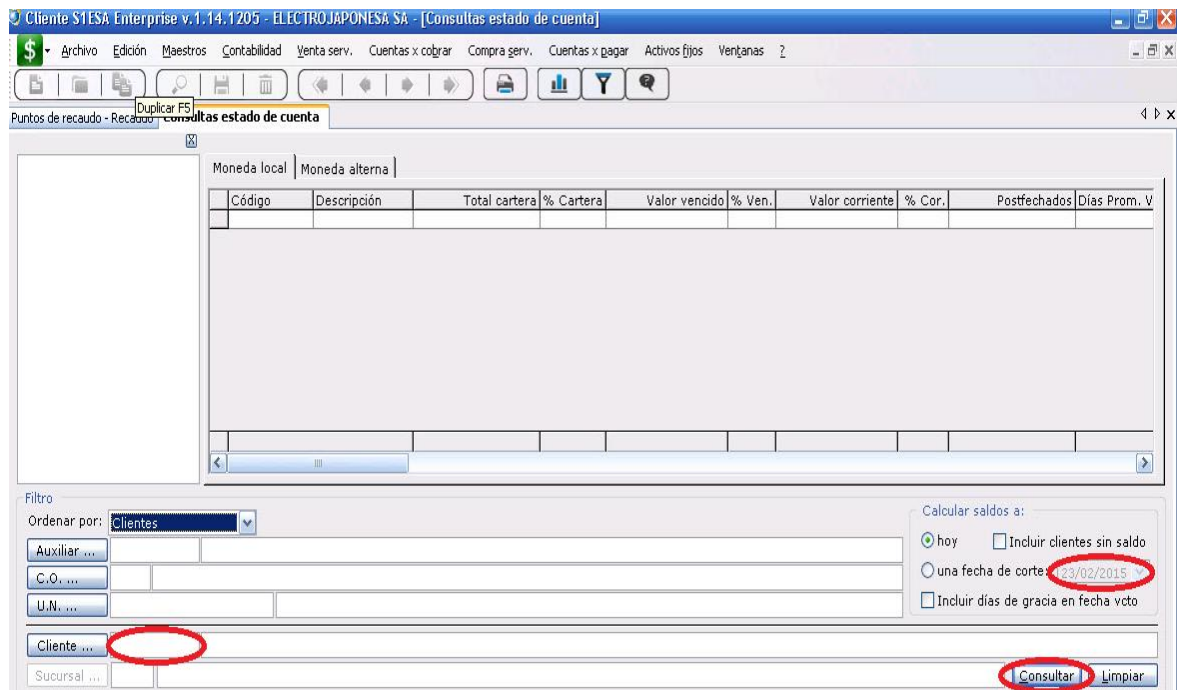


Figura 4. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Una vez se ingresa se continua digitando la cédula del cliente, posteriormente la fecha desde la que se quiere investigar y presiona el botón consultar. El resultado es el estado del cliente y su comportamiento de pago.

Esta consulta es utilizada por los administradores, jefe de ventas, auxiliares y vendedores para verificar el comportamiento de pago de algún cliente cuando el cliente tiene historial de compra en la empresa. Esta consulta es fundamental para los jefes de ventas y vendedores ya que permite conocer el comportamiento de pago de un cliente y así saber anticipadamente si un cliente le será aprobado un crédito o no. Además a los auxiliares encargados de hacer estudios de crédito les permite saber si el crédito es viable y así dar la aprobación. Para los administradores es una herramienta de consulta que permite asesorar o guiar a las diferentes personas empleados del almacén (jefe de ventas, auxiliares y vendedores), adicional le permite conocer el estado de la cartera del almacén lo cual le permite gestionar o tomar decisiones respecto a su cartera.

Una vez se tenga conocimiento de esta consulta o herramienta el vendedor y jefe de venta tendrá la capacidad de anticipar la aprobación de un crédito, cuando el cliente es antiguo, además podrá gestionar su respectiva cartera para hacer cobro. El auxiliar tendrá conocimiento del comportamiento de pago del cliente y tendrá la capacidad de emitir un concepto de la aprobación del crédito de un cliente si el cliente es antiguo. El administrador tendrá la capacidad de conocer el estado actual de la cartera del almacén y asesorar a las personas que trabajan en el almacén (jefe de ventas, auxiliares y vendedores).

Ruta para la elaboración de recibo de caja en el ERP

Ruta de recibo de caja, que hace parte de facturación, identificada por los administradores como necesaria, también es importante para los auxiliares de caja

Figura Elaboración de recibo de caja (1) 5.

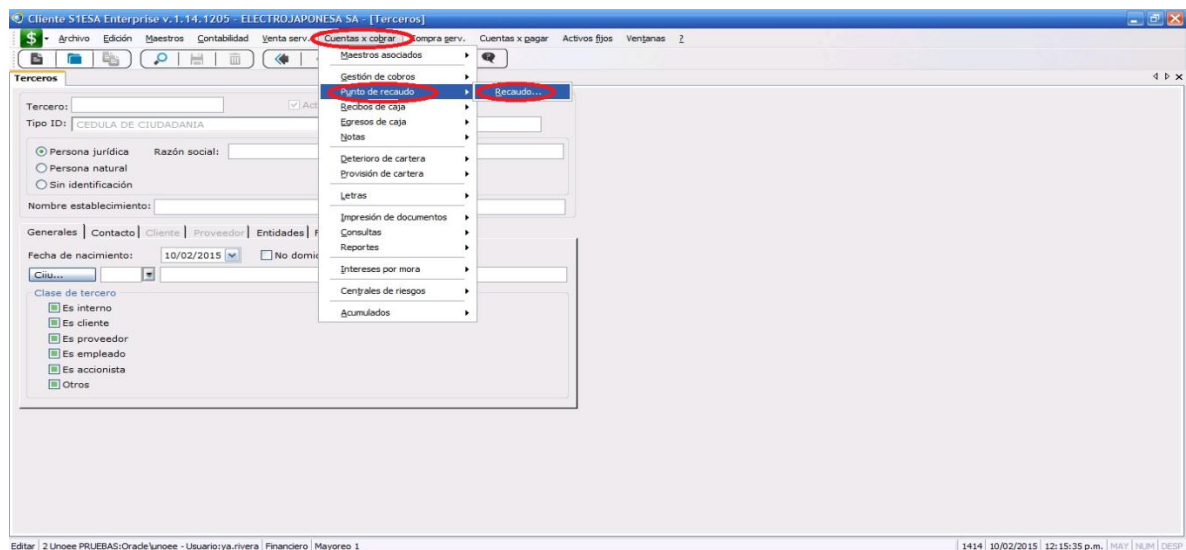


Figura 5. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Como se muestra en la anterior imagen, la ruta que debe seguir el auxiliar de caja es cuentas por cobrar, posteriormente punto de recaudo y recaudo. A continuación aparecerá el siguiente menú:

Figura Elaboración de recibo de caja (2) 6.

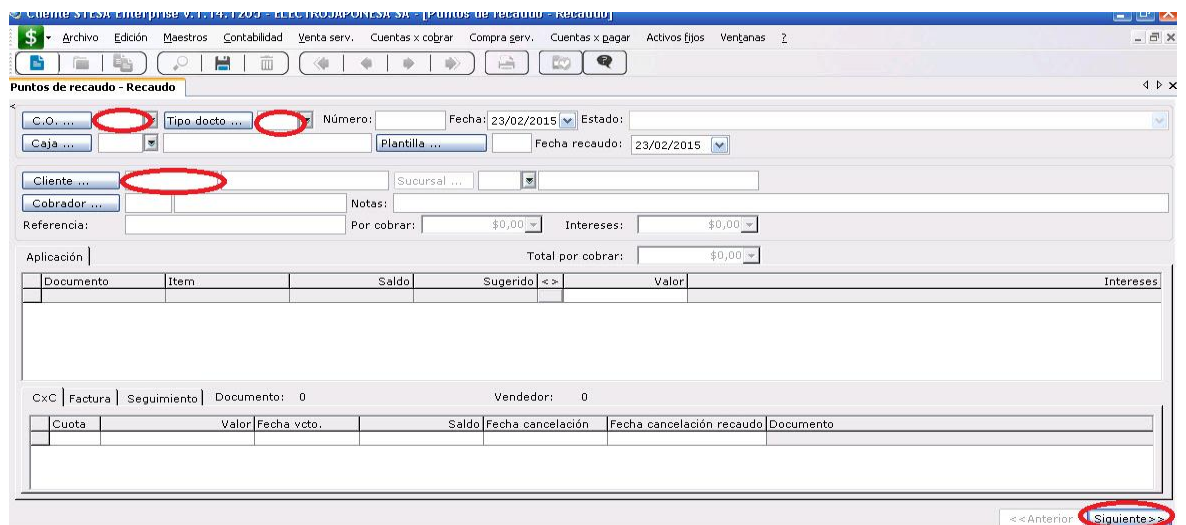


Figura 6. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

En esta pantalla el auxiliar debe ingresa el CO (centro de Operación del respectivo almacén), tipo de documento del cliente (cédula), Cliente (número de documento

del cliente) y presionar siguiente. Una vez se presione el botón siguiente aparecerá un ventana emergente indicando el valor a pagar o a abonar y el botón imprimir factura con la cual se genera una factura para el cliente y una para la auxiliar de caja.

Después de ver este procedimiento el auxiliar tendrá la capacidad de hacer recibos de caja, el administrador recibe de manera informativo este procedimiento con el fin de soportar a los auxiliares cuando sea necesario. Los vendedores y jefes de venta no intervienen en este procedimiento.

Creación de terceros en el ERP

Este procedimiento es identificado por administradores y auxiliares de caja como necesarios según la encuesta realizada, ya que se menciona manejo de ERP.

El ingreso es por el modulo comercial, a continuación tercero y tipos de proveedor. La imagen siguiente ilustra el procedimiento.

Figura Creación de terceros 7.

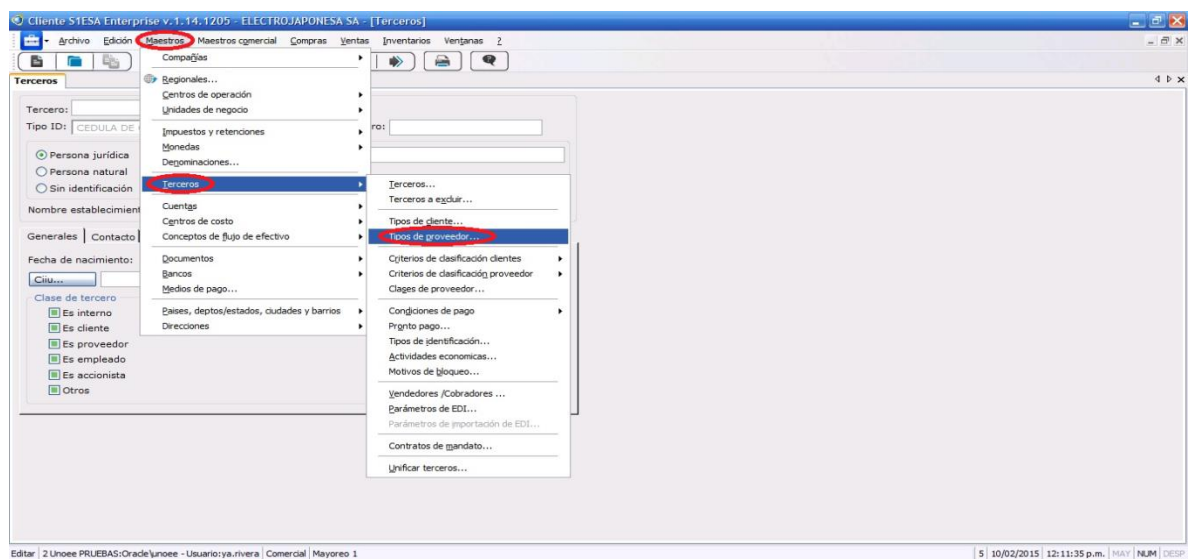


Figura 7. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Esta ruta permite ingresar clientes, empleados, proveedores, accionistas u otros al sistema de la empresa. Para este caso se ingresa únicamente clientes, como se muestra en la figura, la ruta para ingresa se encuentra en el módulo comercial, maestros, terceros, tipos de proveedor. Posterior a presionar la ruta aparecerá la siguiente pantalla.

Pantalla ingreso de tercero

Figura Ingreso tercero (1) 8.

Cliente SIESA Enterprise v.1.14.1205 - ELECTROJAPONESA S.A. - [Terceros]

Archivo Edición Maestros Maestros comercial Compras Ventas Inventarios Ventanas 2

Terceros

Tercero: [] ☒ Activo

Tipo ID: CEDULA DE CIUDADANIA Número: []

☐ Persona jurídica Razón social: []

☐ Persona natural

☐ Sin identificación

Nombre establecimiento: []

Generales | Contacto | Cliente | Proveedor | Entidades | Foto

Fecha de nacimiento: 10/02/2015 ☐ No domiciliado

Clase de tercero

- ☐ Es interno
- ☐ Es cliente
- ☐ Es proveedor
- ☐ Es empleado
- ☐ Es accionista
- ☐ Otros

Editor | 2 Unooe PRUEBAS:Oracle\unooe - Usuario:ya.rivera | Comercial | Mayoreo 1

5 | 10/02/2015 | 12:10:30 p.m. | MAY | NUM | DESP

Figura 8. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Se procede a ingresar la información en el botón general y posteriormente en cada uno de los campos como se muestra en las siguientes imágenes.

Figura Ingreso tercero (2) 9.

Cliente SIESA Enterprise v.1.14.1205 - ELECTROJAPONESA S.A. - [Terceros]

Archivo Edición Maestros Maestros comercial Compras Ventas Inventarios Ventanas 2

Terceros

Tercero: 1676 ☒ Activo

Tipo ID: CEDULA DE CIUDADANIA Número: 1676

☐ Persona jurídica Razón social: ARISTIZABAL FERNANDO

☒ Persona natural Apellidos: ARISTIZABAL

☐ Sin identificación Nombres: FERNANDO

Nombre establecimiento: ARISTIZABAL FERNANDO

Generales | Contacto | Cliente | Proveedor | Entidades | Foto

Fecha de nacimiento: 11/08/2012 ☐ No domiciliado

Clase de tercero

- ☐ Es interno
- ☒ Es cliente
- ☐ Es proveedor
- ☐ Es empleado
- ☐ Es accionista
- ☐ Otros

Editor | 2 Unooe PRUEBAS:Oracle\unooe - Usuario:ya.rivera | Comercial | Mayoreo 1

5 | 23/02/2015 | 07:48:42 a.m. | MAY | NUM | DESP

Figura 9. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Posteriormente se presiona el botón contacto y se ingresa la información necesaria como se muestra en la siguiente figura.

Figura Ingreso tercero (3) 10.

Cliente SIESA Enterprise v.1.14.1205 - ELECTROJAPONESA S.A. - [Terceros]

Terceros

Tercero: 1676 ☒ Activo

Tipo ID: CEDULA DE CIUDADANIA Número: 1676

☐ Persona jurídica Razón social: ARISTIZABAL FERNANDO

☒ Persona natural Apellidos: ARISTIZABAL

☐ Sin identificación Nombres: FERNANDO

Nombre establecimiento: ARISTIZABAL FERNANDO

Generales **Contacto** Cliente Proveedor Entidades Foto

Contacto: ARISTIZABAL FERNANDO

Ciudad: 1697 CALI COLOMBIA / VALLE

Dirección: JUANAMBUI LA T2 ED ALTILLOS DE J

Barrio: 0205 JUANAMBUI

Teléfono: 32179 Celular: Fax: 32179

E-Mail:

Editor | 2 Unooe PRUEBAS:Oracle\unooe - Usuario:ya.rivera | Comercial | Mayoreo 1 | 5 | 23/02/2015 | 07:49:22 a.m. | MAY | NUM | DESP

Figura 10. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Se ingresa la dirección de residencia y números de contacto del cliente. Finalmente se presiona el botón cliente y adicionar como se muestra a continuación.

Figura Ingreso tercero (4) 11.

Cliente SIESA Enterprise v.1.14.1205 - ELECTROJAPONESA S.A. - [Terceros]

Terceros

Tercero: 1676 ☒ Activo

Tipo ID: CEDULA DE CIUDADANIA Número: 1676

☐ Persona jurídica Razón social: ARISTIZABAL FERNANDO

☒ Persona natural Apellidos: ARISTIZABAL

☐ Sin identificación Nombres: FERNANDO

Nombre establecimiento: ARISTIZABAL FERNANDO

Generales Contacto **Cliente** Proveedor Entidades Foto

Sucursal	Descripción
001	VILLEGAS ARISTIZABAL FERNANDO

Bloqueos Cambios **Adicionar**

Editor | 2 Unooe PRUEBAS:Oracle\unooe - Usuario:ya.rivera | Comercial | Mayoreo 1 | 5 | 23/02/2015 | 07:50:08 a.m. | MAY | NUM | DESP

Figura 11. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Después de conocer este procedimiento los empleados tiene la capacidad crear un cliente en el sistema de la organización.

A continuación se presenta el CRM para el área comercial.

Menú de inicio de CRM

Conocimiento de CRM es identificado por todos los cargos como necesario a continuación se hace presentación del mismo

Figura Presentación del CRM 12.

The screenshot displays the CRM interface for Electrojaponesa S.A. The top navigation bar includes links for Inicio, Clientes, Ventas, Servicio al Cliente, Actividades, and Todo. Below this, there's a section for 'Recientes' with a dropdown menu. The main content area is divided into several modules:

- Mis Tareas Abiertas:** A table with columns for Cerrar, Asunto, Relacionado con, Prioridad, Estado, Fecha de Inicio, and Fecha de vencimiento. It shows two tasks: 'Prueba' and 'CRUCE CUENTAS'.
- Mis Reuniones:** A table with columns for Cerrar, Asunto, Relacionado con, Fecha Inicio, and ¿Aceptar?. It shows one meeting: 'Sin Datos'.
- Mis Llamadas:** A table with columns for Cerrar, Asunto, Relacionado con, Fecha Inicio, ¿Aceptar?, and Estado. It shows one call: 'Sin Datos'.
- COMUNICACION COOPERATIVA:** A table with columns for Asunto, Adjunto, Creado Por, and Fecha Creación. It shows one communication: 'FR 350 Convocatoria Interna Auxiliar de Mercadeo - Call'.
- CASOS INTERNOS ASIGNADOS A MI:** A table with columns for Nombre, Estado, Fecha de Creación, and Creado Por. It shows one case: 'Sin Datos'.
- CASOS INTERNOS CREADOS POR MI:** A table with columns for Nombre, Estado, Fecha de Creación, and Creado Por. It shows one case: 'Sin Datos'.

Figura 12. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Al ingresar la clave el usuario encontrará el menú de inicio del CRM, en el inicio se encuentra el resumen de todas las tareas abiertas (pendientes por hacer), reuniones, comunicados que la empresa envía y tareas asignadas.

En el menú de inicio se puede agregar recordatorios o resumir lo que el empleado considere más importante. Como se muestra a continuación.

Agregar recordatorio en el CRM

La siguiente figura ilustra el procedimiento para agregar un recordatorio.

Figura Agregar recordatorio 13.

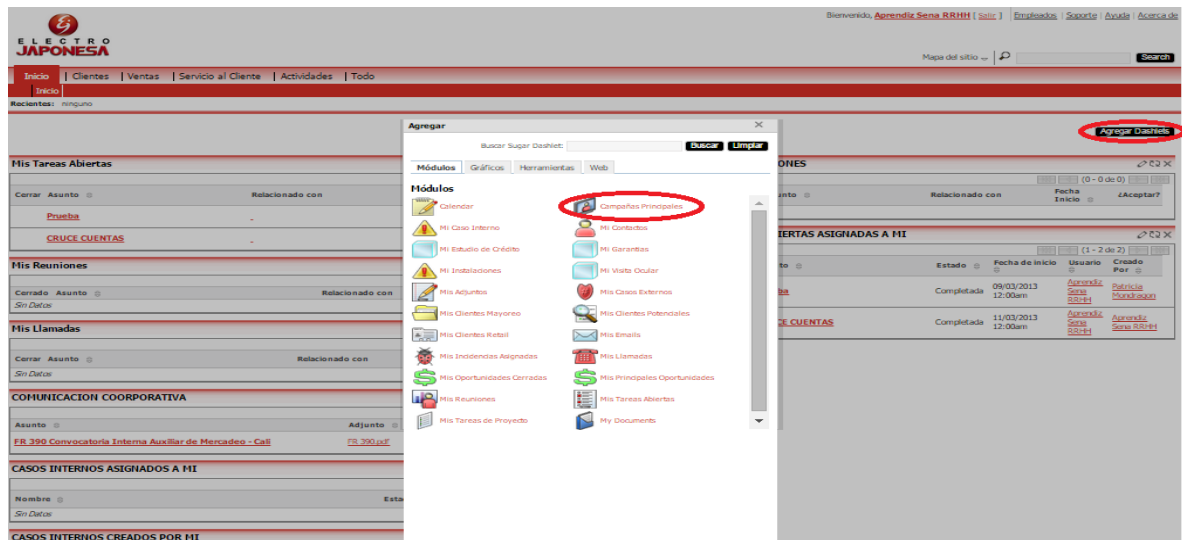


Figura 13. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Como se muestra en la anterior imagen se da agregar Dashlets, a continuación aparecerá un menú de opciones para seleccionar la tarea o recordatorio para anexar.

Esta opción le permite al empleado tener conocimientos, recordatorios de lo que considere más importante.

Verificación de visitas oculares en el CRM

En el CRM se puede verificar en la barra ventas, luego visita ocular y posteriormente el nombre del cliente; el estado de la visita ocular realizada al cliente y al codeudor, ya que por procedimiento comercial de crédito se debe hacer este proceso para la aprobación de un crédito. Por medio de esta ruta el empleado tiene la posibilidad de conocer si la visita ocular fue realizada y si fue aprobada.

Este procedimiento es identificado en la encuesta por todos cargos como necesario.

Figura Visita ocular 14.

Bienvenido, **Aprendiz Sena RRIH** | [Salir](#) | [Empleados](#) | [Soporte](#) | [Ayuda](#) | [Acerca de](#)

Mapa del sitio

[Inicio](#) | [Clientes](#) | [Ventas](#) | [Servicio al Cliente](#) | [Actividades](#) | [Todo](#)

[Estudio de Crédito](#) | [Visita Ocular](#) | [Clientes Potenciales](#)

Recientes: ninguno

Acciones: [Visita Ocular](#) | [Ver versión móvil](#)

» Search [Create](#)

Nombre: Cliente Retail Estudio de Crédito Tipo: [Buscar](#) [Limpiar](#) [Siguiente Avanzado](#) ?

Acciones: Seleccionados: 0

Nombre	Cliente Retail	Estudio de Crédito	Tipo	Usuario
Sin Datos				

Acciones: Seleccionados: 0

Imprimir [Back to top](#)

Tiempo de respuesta del servidor: 0.25 segundos.
 Server Memory Usage: 13396056 (bytes)
 Server Peak Memory Usage: 13633024 (bytes)
 © 2004-2012 SugarCRM Inc. The Program is provided AS IS, without warranty. Licensed under [AGPLv3](#).
 This program is free software; you can redistribute it and/or modify it under the terms of the
[GNU Affero General Public License version 3](#) as published by the Free Software Foundation, including the additional permission set forth in the source code header.
 SugarCRM is a trademark of SugarCRM, Inc. All other company and product names may be trademarks of the respective companies with which they are associated.

POWERED BY SUGARCRM

Figura 14. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Ingreso de clientes para estudios de crédito

En el menú clientes- clientes retail y nuevo cliente retail los auxiliares, jefe de ventas y vendedores pueden ingresar los créditos que tenga para estudio. A continuación se muestra el proceso.

Figura Ingreso de datos para estudio de crédito (1) 15.

Bienvenido, **Aprendiz Sena RRIH** | [Salir](#) | [Empleados](#) | [Soporte](#) | [Ayuda](#) | [Acerca de](#)

Mapa del sitio

[Inicio](#) | [Clientes](#) | [Ventas](#) | [Servicio al Cliente](#) | [Actividades](#) | [Todo](#)

[Clientes Mayorista](#) | [Clientes Retail](#) | [Contactos](#)

Recientes: ninguno

Acciones: [Nuevo Cliente Retail](#) | [Ver Clientes Retail](#) | [Importar Clientes Retail](#)

» Search [Create](#)

Identificación: 1130588740 Nombre: Primer Apellido: Centro de operación: [Buscar](#) [Limpiar](#) [Siguiente Avanzado](#) ?

Asignado a: Servijaponesa Mis Elementos

Acciones: Seleccionados: 0

Identificación	Nombre	Calificación interna	Calificación cliente antiguo (CCBOL)	Calificación codeador	Edad	Barrio	Tel. oficina	Usuario	Fecha de Creación
Sin Datos									

Acciones: Seleccionados: 0

Imprimir [Back to top](#)

Tiempo de respuesta del servidor: 0.18 segundos.
 Server Memory Usage: 13508314 (bytes)
 Server Peak Memory Usage: 14231930 (bytes)
 © 2004-2012 SugarCRM Inc. The Program is provided AS IS, without warranty. Licensed under [AGPLv3](#).
 This program is free software; you can redistribute it and/or modify it under the terms of the
[GNU Affero General Public License version 3](#) as published by the Free Software Foundation, including the additional permission set forth in the source code header.
 SugarCRM is a trademark of SugarCRM, Inc. All other company and product names may be trademarks of the respective companies with which they are associated.

POWERED BY SUGARCRM

Figura 15. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Posteriormente se ingresa la información solicitada para ingresar el crédito (tipo de identificación, nombre, cedula, fecha etc.). Este estudio lo hace el departamento de créditos.

Figura Ingreso de datos para estudio de crédito (2) 16.

The screenshot displays the 'Estudio de Crédito' (Credit Study) form within the ERP Electrojaponesa S.A. system. The navigation bar at the top includes links for 'Inicio', 'Clientes', 'Ventas', 'Servicio al Cliente', 'Actividades', and 'Todo'. The 'Servicio al Cliente' and 'Estudio de Crédito' tabs are active. The form is structured as follows:

- Visión General:** Contains fields for 'Tipo de identificación', 'Nombre', 'Segundo Apellido', 'Genero', 'Tel. casa', 'Tel. oficina', 'Dirección principal' (with sub-fields for 'Dirección' and 'Ciudad'), 'Barrio', 'Estrato', 'Tipo de vivienda', 'CP de dirección alternativa', 'Identificación', 'Primer Apellido', 'Fecha de nacimiento', 'Centro de operación', 'Móvil', 'Tipo tercero', 'Comuna', 'Calificación cliente antiguo (COBOL)', and 'Calificación coodeador'.
- Información Adicional:** Includes 'Modalidad de empleo', 'Ingresos', 'Tipo de contrato', 'Observaciones del empleo', 'Lugar de trabajo / Empresa', 'Dirección empresa', 'Cargo', 'Tipo empleo', and 'Sector'.
- Otro:** Features 'Correo electrónico', 'Twitter', 'Cliente web', 'Posibles productos a comprar' (with a dropdown menu showing options like 'AIRE', 'ALCOBA', 'AUDIO', 'CALEFACCION', 'CALENTADORES'), 'Tiene servicios públicos?', 'Facebook', 'Canal', 'Número de hijos', and 'Tiene gas?'. There are also buttons for 'Principal', 'Compartido', and 'No válido'.

At the top left of the form, there are buttons for 'Guardar' (Save) and 'Cancelar' (Cancel).

Figura 16. Fuente: ERP Electrojaponesa S.A.

Finalmente se da crear y la solicitud de crédito pasa a análisis. Por medio de esta herramienta o procedimiento se da trazabilidad del proceso queda constancia del proceso y se establece un canal formal para que el empleado conozca cómo va su proceso.

Requerimientos específicos para el desarrollo: es necesario que el capacitador y el empleado cuenten a su disposición de computadores con acceso al sistema de la empresa, escritorio, sillas, papelería y material didáctico de acuerdo al tema. Estas condiciones se encuentran en cada uno de los almacenes de la compañía.

Responsable: para el programa de capacitación y entrenamiento se cuenta con una persona especializada en los temas a tratar que debe implementar estrategias metodológicas que impacten positivamente el proceso en los empleados,

Una vez se ha definido el programa de entrenamiento se procede con el programa de capacitación que se describe a continuación.

5.2 DEFINICIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Consiste en transmitir conocimientos a los empleados de Electrojaponesa que sirvan tanto para sus labores en el puesto de trabajo como para el mejoramiento continuo, personal y profesional, se lleva a cabo a través de capacitadores especializados en competencias específicas tales como trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo, espíritu, comercial entre otros

Objetivo del programa de capacitación

- Brindar oportunidades que permitan el mejoramiento de la cualificación del empleado.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal.
- Estructurar los contenidos del programa de capacitación mediante un estudio de las necesidades de entrenamiento.
- Diseñar el cronograma de capacitación que permita a los empleados desarrollar los contenidos para adquirir conocimientos que les permitan la ejecución de sus responsabilidades y el desarrollo de sus habilidades profesionales.
- Plantear la metodología para la evaluación del programa de entrenamiento.

Alcance

- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal.
- Facilitar el correcto desempeño de las funciones del empleado.

Metodología

A continuación se presentan las herramientas, métodos y elementos que componen el sistema de capacitación.

Participación en Cursos y seminarios externos⁸⁷: Consiste en poner a disposición de los colaboradores cursos y seminarios que le permitan el desarrollo de habilidades. Esta capacitación se programa de acuerdo a las necesidades

⁸⁷ GARCIA, MURILLO, GONZÁLEZ. Op. Cit., pag.121.

identificadas por cargos en la encuesta. El objetivo de esta metodología es brindar oportunidades para el desarrollo profesional de los empleados y lograr así una mejoría tanto en sus capacidades profesionales como en los procesos de la empresa.

Los cursos que se realicen se programan por medio de las cajas de compensación como Comfenalco y Comfandi entre otros, También por medio del SENA. Ya se ha establecido contacto con las cajas de compensación y se tiene cotizaciones para estos procesos.

Diagnóstico de necesidades de entrenamiento

Según la encuesta realizada, se determina el diagnóstico de las necesidades de capacitación según lo expuesto y explicado en la presentación de los resultados de la encuesta.

Periodicidad: la periodicidad varía de acuerdo con el ingreso de personal, aunque se recomienda el desarrollo mensual que incluya a empleados que ya llevan mayor tiempo en la empresa.

Requerimientos específicos para el desarrollo: es necesario que el empleado cuente con disposición de tiempo por proporcionado por parte de la empresa para asistir a la capacitación. El espacio donde se dicta la capacitación es proporcionado por el tercero a quien se contrata para prestar el servicio.

Responsable: para el programa de capacitación y entrenamiento se cuenta con una persona especializada en los temas a tratar, para el caso de capacitación esta persona hace labores de apoyo ya que la organización contrata tercero para capacitar en estos temas.

Teniendo en cuenta los planteamientos encontrados en la encuesta y sugeridos para el proceso de capacitación, se propone un ejemplo para capacitación.

Ejemplo de tema propuesto para taller de capacitación en la empresa Electrojaponesa. GUIA 205.

Referencia teórica para el taller:

Bauman, Z. (2005). Cap. IV Cultura de Residuos. En: Vidas Desperdiciadas: la modernidad y sus parias. Paidós: Buenos aires. Págs. 123 - 171.

Lipovetsky, G. (2008). Cap. III. Narciso o la estrategia del vacío. En: La era del Vacío. Editorial Anagrama, Barcelona. Págs. 49 - 78.

Piaget, J. (1999). Cap. 8. Observaciones psicológicas sobre el trabajo en equipo. En: De la pedagogía. Ediciones Paidós. Argentina. p. 140-155.

Katzenbach, Jon, y Smith, Douglas. Cómo, por qué y para qué se forman los equipos. En: Harvard Business Review.

Napier, R., y Gershenfeld, M. (1990). Cap. 2. Membrecía. En: *Grupos: Teoría y experiencia*. Editorial Trillas, México. Pp. 64 – 84

Planteamientos centrales:

Piaget plantea que el trabajo en equipo es el producto combinado de los factores sociológicos característicos del ambiente y los factores psicológicos de los sujetos que tienen que ver con ese ambiente. Además propone que la característica fundamental del trabajo en equipo es la cooperación y a su vez es “la condición del verdadero pensamiento”⁸⁸, adiciona que “el individuo solo se descubre a sí mismo en la medida en que aprende a conocer a otros”⁸⁹, ya que la toma de conciencia del propio pensamiento es estimulada por la cooperación, que interviene en la toma de conciencia y el sentido de la objetividad y se constituye en estructura normativa. Piaget ve en la cooperación terreno para la autoeducación y educación. La reflexión es producto de la discusión interior a partir de las conductas aprendidas en función del prójimo.

Piaget manifiesta que cuando se piensa en función de los demás y no solamente en función de sí mismo se crea “una especie de principio moral que es el principio de no contradicción (...) de estar de acuerdo consigo mismo en la discusión”⁹⁰

Katzenbach y Smith⁹¹, definen grupo, como la suma de individuos que se relacionan entre sí de forma interdependiente, afirman que el desempeño del grupo es el resultado de lo que los miembros logran individualmente el enfoque siempre es hacia los resultados y los logros son individuales. Los miembros del grupo no necesariamente se complementan y la responsabilidad de cada uno de sus miembros no es asumida por ningún otro miembro.

Según Katzenbach y Smith, a diferencia de los grupos “los equipos requieren esfuerzo individual y colectivo (...) los equipos crean productos de trabajo por

⁸⁸ PIAGET, Jean. Observaciones psicológicas sobre el trabajo en equipo. En: De la pedagogía. Argentina. 1999 p. 147.

⁸⁹ *Ibíd.*, p. 146.

⁹⁰ *Ibíd.*, p. 148.

⁹¹ Katzenbach, Jon, y Smith, Douglas. En: Cómo, por qué y para qué se forman los equipos. En: Harvard Business Review. p.1.

medio del aporte intelectual y físico de todos sus miembros, lo que hace posible que los niveles de desempeño sean mejores que la suma de todos los logros individuales de los miembros del equipo”⁹²

En síntesis según Katzenbach y Smith⁹³, un equipo es un pequeño número de personas con habilidades que se complementan, posiblemente interdisciplinarias, comprometidas con el logro de objetivos comunes, que buscan un excelente desempeño y una meta en la que todos son responsables. Plantean además la diferencia entre grupo y equipo, resaltando el equipo como generador de sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.

Katzenbach y Smith definen los tipos de equipos:

Equipos que recomiendan: Llamados a resolver problemas particulares, orientados a comenzar rápida y constructivamente e implantar las recomendaciones

Equipos que hacen Cosas: Incluyen responsables cuya diaria labor debe agregar valor al negocio.

Equipos que manejan Cosas: Juzgar si la suma de esfuerzos individuales será suficiente para un buen desempeño.

Aspectos a tener en cuenta en el trabajo en equipo:

Membresía: Según Napier y Gershenfeld “la membresía se puede concebir como un boleto de admisión”⁹⁴ según los autores la importancia radica en la necesidad que tenemos los humanos de ser aceptados, de tener prestigio, éxito, relacionarse, estos aspectos incrementan el atractivo de la membresía.

Cohesión: Cartwright define cohesión de grupo como el “grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él. Así, los miembros de un grupo sumamente cohesivo, en contraste con uno de bajo nivel de cohesión, se preocupan más de su membresía, por consiguiente, están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, lograr los objetivos y participar en el mismo”⁹⁵.

⁹² Ibid., p. 2.

⁹³ Ibid., p.3.

⁹⁴ Napier, Rodney y Gershenfeld, Matti, *Grupos: Teoría y experiencia*. México, 1990. p. 64.

Comunicación: Según Robbins “la comunicación es la transferencia y comprensión de significados”⁹⁶

Conflicto: según Robbins el conflicto es “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa”⁹⁷ se basa en la teoría interaccionista para proponer que algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño. Define que los conflictos funcionales son los constructivos y los disfuncionales los destructivos. Es decir, que algunos conflictos son necesarios para mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

Creatividad: según Llano⁹⁸ el trabajo en equipo debe procurar fomentar en todos los integrantes la capacidad de crear, fortaleciendo la inteligencia y el carácter de cada individuo.

Conclusiones:

Como principal conclusión los autores mencionados exponen la complejidad que representa el trabajo en equipo ya que como manifiesta Bauman⁹⁹ los seres humanos se encuentran bajo el espectro de la superfluidad, donde no son capaces de adquirir compromiso a largo plazo, haciendo imposible la construcción de un sentimiento de destino compartido y solidario. Esta característica la refuerza la empresa moderna y el tipo de contratación de la empresa colombiana donde son incapaces de generar relaciones a largo plazo con sus empleados al igual como lo manifiesta Bauman “nada en el mundo está destinado a perdurar, y menos aún a durar para siempre (...), los objetos útiles e indispensables de hoy en día son residuos del mañana”¹⁰⁰ al igual que objetos, los empleados son desechados cuando dejan de ser útiles para la organización.

Otro aspecto a considerar del contexto actual del trabajo en equipo es la complejidad y la competitividad que exigen un manejo eficiente y eficaz de los recursos en las organizaciones. Creando la necesidad de equipos de trabajo con niveles óptimos de efectividad, donde existe cooperación ayuda personal y

⁹⁵ CARTWRIGHT, Dorwin. Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría. México. p.108.

⁹⁶ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México. 2004 p.282.

⁹⁷ Ibíd., p.395.

⁹⁸ Llano, Carlos. Falacias y ámbitos de la creatividad. México. 2002. p. 292-313.

⁹⁹ BAUMAN, Zygmunt. Vidas Desperdiciadas: la modernidad y sus parias. Paidós: Argentina. 2005. p. 123 - 171.

¹⁰⁰ Ibíd., p.126

profesional. Permitiendo de esta manera el aumento de la productividad, el crecimiento personal y la satisfacción.

El trabajo en equipo es un aspecto fundamental en las organizaciones y como Piaget lo manifiesta el individuo se conoce y construye conocimiento por medio de la cooperación la interacción con los demás.

Se debe tener en cuenta previamente en la confirmación de equipos que se tenga la adecuada combinación de habilidades profesionales y personales, Integrar la competencia técnica de cada uno de los individuos, desarrollar la capacidad de escucha e integrar en la propia identidad la especificad del otro, la correcta conformación de estos aspectos dependerá de procesos de gestión humana como selección, liderazgo, evaluación del desempeño, motivación, planes de aprendizaje, formación e inducción, entre otros.

Adicional a lo ya mencionado, en la conformación del equipo de trabajo los miembros deben tener compromiso con un propósito común, se debe establecer metas específicas, las responsabilidades son individuales y grupales.

Para mejorar la cohesión del grupo de trabajo se debe establecer conocimiento mutuo entre compañeros, definir con claridad los roles de cada uno de los miembros, colectivizar el objetivo proponiendo la discusión entre lo que se requiere (objetivo), y como alcanzarlo ayudando de esta forma a conseguir el acuerdo y la comprensión, se debe fomentar espacios para la comunicación y la discusión constructiva, se debe establecer reconocimiento por la labor realizada y ayuda en casos necesarios, el conflicto constructivo debe tomarse como herramienta de mejora.

Se debe tener en cuenta además, según los autores, mejorarlas en la comunicación para así mejorar el desempeño del equipo. Para mejorar la comunicación se debe tener en cuenta:

- Tener clara la comunicación que se va a emitir antes de emitirla.
- Utilizar la retroalimentación para conocer la correcta recepción de mensaje.
- El mensaje debe ser lo concreto posible.
- Utilizar la redundancia.
- Utilizar la empatía, es decir que el emisor se ponga en el lugar del receptor.
- Escuchar.
- Utilice el conflicto como herramienta de innovación y mejora de procesos, relaciones y tareas.

A continuación se presenta dos dinámicas, la primera útil para mejorar la comunicación y la segunda para mejorar el relacionamiento y la participación activa de los integrantes.

Actividad 1

OBJETIVO: Buscar la participación activa y colaboración de todos los integrantes con el fin de lograr el objetivo.	
RESPONSABLE: Capacitador encargado del proceso o en su defecto el jefe de cada una de las áreas.	
TIEMPO: 30 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Divididos en grupos de mínimo 3 a máximo 6 participantes. LUGAR: Sitio amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes compitan en subgrupos.	MATERIAL: • Un pliego de papel por cada grupo. • Un lapicero o marcador por cada grupo. • Vendas o cualquier material para que los participantes se tapen los ojos.
DESARROLLO - El encargado integra grupos de 3 a 6 personas y les entrega a cada grupo el pliego de papel en el cuál trabajarán con el lapicero o el marcador. Para conseguir los grupos puede hacer que cada uno de los integrantes se enumere para finalmente concluir que los números impares trabajen juntos y los pares igual. - El encargado explica a los participantes en que consiste la Dinámica: "Todos los integrantes de cada grupo participarán en turnos, es decir, que cada uno de los integrantes agregará una parte nueva al dibujo que se está dibujando en el pliego de cartulina con la vista tapada (solo tiene la venda puesta el que tiene el turno de dibujar), Cada dibujante agregará otros elementos a los dibujados anteriormente, según lo que indique el encargado". Los demás grupos observan cómo se desarrolla la dinámica por el grupo en turno. - Mientras participa el primer voluntario, su grupo puede orientarlo con aplausos o como el grupo concluya que es mejor. Los subgrupos contrarios pueden estorbar la ayuda con silbidos o ruidos que dificulten el desempeño de los contrarios. - El primer dibujante de cada grupo se cubre los ojos y comienza a dibujar lo que le señala el encargado de la dinámica.	

-Un ejemplo de las instrucciones del encargado de la dinámica para el dibujo podrían ser las siguientes:

Primer Dibujante: Dibujar una cordillera de montañas en el pliego (siempre con los ojos vendados).

Segundo: Dibuja una casa con dos ventanas y una puerta debajo de la cordillera.

Tercero: Un árbol junto a la casa y el sol sobre la casa.

Cuarto: Una vaca detrás de la casa.

Quinto: Un camino que lleve a la casa con postes de luz.

Sexto: El papá, la mamá y sus hijos caminando hacia la casa por el camino que se dibujó.

- La dinámica continúa igual hasta que participan todos los integrantes de cada grupo. Es muy importante que todos los grupos tengan el mismo objetivo, es decir, el mismo dibujo o las mismas instrucciones para que al final puedan ser comparados y definir que el ganador será el grupo que mejor realice el dibujo.

- El encargado guía el proceso para que el grupo analice como ayuda o afecta en el resultado de un equipo la participación activa de sus miembros y la colaboración.

- El encargado guía el proceso para que el grupo en general analice como se puede aplicar lo aprendido en su equipo y en su trabajo cotidiano.

Esta actividad puede realizarse en cada uno de los puntos de venta. Se recomienda hacer este tipo de actividades una vez al mes.

Actividad 2

OBJETIVO: Buscar la participación activa y mejorar la comunicación entre los compañeros de trabajo.

RESPONSABLE: Capacitador encargado del proceso o en su defecto el jefe de cada una de las áreas.

TIEMPO: 30 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Divididos en grupos de mínimo 3 a máximo 6 participantes. LUGAR: Sitio amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes compitan en subgrupos.	MATERIAL: • Una hoja de papel por cada participante. • Un lapicero o lápiz.
DESARROLLO - El encargado integra grupos de 3 a 6 personas y les entrega a cada participante una hoja de papel en el cuál trabajarán con el lapicero o el lápiz. Para conseguir los grupos puede hacer que cada uno de los integrantes se enumere para finalmente concluir que los números impares trabajen juntos y los pares igual. - El encargado explica a los participantes en que consiste la Dinámica: "Una persona del grupo elegida, por el grupo, se le entrega un dibujo con figuras geométricas que los demás participantes no pueden ver hasta que la dinámica termine, posteriormente da instrucciones a su respectivo grupo de cómo hacer el dibujo sin que los demás tengan la posibilidad de ver el dibujo. - Todos los grupos hacen la dinámica al mismo tiempo. El tiempo para que los grupos hagan la dinámica es de veinte minutos. - Cuando el tiempo termine se compara los dibujos realizados con el original y el ganador es el que mejor realice el dibujo. - El encargado guía el proceso para que el grupo analice como ayuda o afecta en el resultado de un equipo la participación, hablar, escuchar e interpretar. - El encargado guía el proceso para que el grupo en general analice como se puede aplicar lo aprendido en su equipo y en su trabajo cotidiano.	

La dinámica anterior procura dar importancia a la comunicación en el desempeño de sus funciones y en su cotidianidad, se recomienda realizar este tipo de actividades una vez al mes.

Conclusiones sobre el taller:

Una vez se desarrolla el tema, el responsable del proceso de capacitación debe orientar a los participantes a guiar e identificar como trabajar en equipo para mejorar el desempeño de sus funciones en la organización.

A continuación se presenta un modelo de boletín resultado de la capacitación para ser entregado a los participantes del taller:



Trabajo en equipo

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Se debe tener en cuenta previamente en la confirmación de equipos que se tenga la adecuada combinación de habilidades profesionales y personales, Integrar la competencia técnica de cada uno de los individuos, desarrollar la capacidad de escucha e integrar en la propia identidad la especificidad del otro, la correcta conformación de estos aspectos dependerá de procesos de gestión humana como selección, liderazgo, evaluación del desempeño, motivación, planes de aprendizaje, formación e inducción, entre otros

Adicional a lo ya mencionado, en la conformación del equipo de trabajo los miembros deben tener compromiso con un propósito común, se debe establecer metas específicas, las responsabilidades son individuales y grupales.

Para mejorar la cohesión del grupo de trabajo se debe establecer conocimiento mutuo entre compañeros, definir con claridad los roles de cada uno de los miembros, colectivizar el objetivo proponiendo la discusión entre lo que se requiere (objetivo), y como alcanzarlo ayudando de esta forma a conseguir el acuerdo y la comprensión, se debe fomentar espacios para la comunicación y la discusión constructiva, se debe establecer reconocimiento por la labor realizada y ayuda en casos necesarios, el conflicto constructivo debe tomarse como herramienta de mejora.

PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN:

- ◆ Tener clara la comunicación que se va a emitir antes de emitirla
- ◆ Utilizar la retroalimentación para conocer la correcta recepción de mensaje
- ◆ El mensaje debe ser lo concreto posible
- ◆ Utilizar la redundancia
- ◆ Utilizar la empatía, es decir que el emisor se ponga en el lugar del receptor
- ◆ Escuchar



CONTENIDO

Aspectos a tener en cuenta
Para mejorar la comunicación

PUNTOS DE INTERÉS ESPECIAL:

- Utilice el conflicto como herramienta de innovación y mejora de procesos, relaciones y tareas.
- Colabora en las tareas a tus compañeros, para optimizar el tiempo y el esfuerzo.
- La comunicación es muy importante, habla claro y expresa tus ideas completas para poder completar el ciclo de las actividades.

6. CONCLUSIONES

Diferentes autores como Dessler Chiavenato, García et al y Rodríguez proponen capacitación y entrenamiento como uno de los procesos del área de gestión humana, adicional a esto proponen una estructura de procesos de capacitación y entrenamiento que fundamentan el diseño de procesos para una empresa tradicional.

De acuerdo a la investigación realizada para el presente trabajo, se puede plantear, la necesidad de aplicar procesos de investigación orientados a desarrollar programas de capacitación y entrenamiento que permita a los empleados de Electrojaponesa mejorar sus habilidades, mejorar su desempeño al mismo tiempo que incrementa el compromiso con sus funciones y la competitividad de la empresa.

Una vez se hace la investigación teórica que fundamenta el presente trabajo se procede de acuerdo a García et al con el diseño de una herramienta que permita la determinación o recolección de datos para el diseño del programa. Para el presente estudio se utilizó una encuesta que permitió, de acuerdo a la respuesta de los encuestados, conocer que necesidades de capacitación tiene los empleados.

Los datos recolectados permiten conocer que los empleados tienen falencias en áreas que son necesarias y en algunos casos fundamentales para desempeñar el cargo, adicional a esto se encuentra que no existe una estructura de un programa de inducción a la empresa ni tampoco al cargo, esta falencia repercute directamente en el compromiso y la imagen que la empresa le da a su personal ya que como afirma Dolan et al “la formación puede contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Incidiendo en la retención, disminuyendo la rotación y el absentismo de personal”¹⁰¹

Dentro del qué hacer de la investigación se hizo necesario orientarse con teoría que estuviera fundamentada, es por ello que se plasmó el significado de gestión humana de la mano de varios autores y lo que se logró inferir es que la definición unitaria podría darla García “son los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de

¹⁰¹ DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER. Op.cit..., p 118.

políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”¹⁰².

También se definió los procesos de la gestión humana para determinar los lineamientos que determinarían el programa. Se encontraron definiciones de diversos autores, pero tal vez la más completa es también la de García et al donde se definen cinco macro-procesos: “organización y planificación del Área de Gestión Humana, Incorporación y Adaptación de las personas a la organización, Compensación, Bienestar y salud de las personas, desarrollo de personal y relaciones con el empleado”¹⁰³. Estos procesos ayudan a determinar donde se están teniendo falencias y qué hace falta dentro de una organización.

Por último se realizó la definición de capacitación y entrenamiento donde igualmente García et al condensan todo lo planteado en esta definición “la capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general”¹⁰⁴ De acuerdo a esta definición se comenzó hacer el diagnóstico de cuáles eran los temas y conocimiento que debían de tener mayor impulso en el programa de entrenamiento y capacitación.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación se establece de acuerdo a los datos recolectados de la encuesta aplicada a los empleados de acuerdo a la información recolectada, la observación realizada y los comentarios recibidos en el proceso de aplicar la encuesta. Se puede afirmar que los empleados, según la información recolectada, requieren procesos de formación que facilite su desempeño en la empresa, que permita desarrollar competencias requeridas para el cargo y adicional que satisfaga al empleado permitiendo que se sienta importante para la organización.

Se observa que la organización no cuenta con un programa o estructura que le permita al empleado tener si quiera la inducción al puesto de trabajo o a la empresa y mucho menos posee un programa que permita mejorar las capacidades del empleado. Adicional a esto se observa que algunos aspectos

¹⁰²GARCÍA. Op. Cit., Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. En: Pensamiento & Gestión, p. 165.

¹⁰³ GARCIA, SANCHEZ, ZAPATA. Op. Cit., Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: Una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management, p.21.

¹⁰⁴ GARCIA, MURILLO, GONZÁLEZ. Op. Cit., p. 110.

señalados por los encuestados como necesarios, como es el caso de los jefes de venta que señalan dirección de equipos de venta como necesario pero nunca han recibido capacitación por parte de la organización, aunque cabe destacar que estas personas pueden tener experiencia desempeñando estos cargos pero es importante recibir actualización de los temas.

Electrojaponesa debe concientizarse de que no todo se aprende de manera empírica, también se requiere de capacitación para que el conocimiento sea completo, teniendo en cuenta que algunos empleados no tienen experiencia en el cargo, es por eso que el proceso de capacitación debería integrarse con otros procesos como en el de selección para así cumplir a cabalidad los requerimientos del cargo.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado se define los temas a tener en cuenta para el programa como lo son ventas, cierre de ventas, conocimiento de la misión, visión, valores y áreas de la empresa, conocimiento de productos, conocimiento de procedimientos de créditos, Excel, cartera, contraentregas, Liderazgo, servicio al cliente, espíritu comercial, dirección de equipos de trabajo en equipo. A estos temas se adicionan contenidos adicionales que los encuestados no señalaron en la encuesta pero que la dirección de la organización considera se deben dictar para el buen funcionamiento de las labores.

El empleado de Electrojaponesa debe tener conocimiento en todos estos temas para poder desempeñar a cabalidad sus funciones, esta capacitación además de realizarse al inicio de la contratación, también deben ser constantes en el año debido a que hay programas y conocimientos que están en permanente cambio y actualización.

La formulación de una propuesta capacitación y entrenamiento es el resultado y la solución que se logró inferir para algunos de los problemas o falencias que se tienen dentro de la organización; es por ello que se requiere tener definido todo el proceso, objetivo general, objetivo específico, alcance general, temas a desarrollar, metodología, periodicidad, requerimientos y responsable. De esta manera permitir que la empresa cuente con todos los elementos para la implementación de la propuesta.

Adicional a lo ya mencionado es importante tener en cuenta ejemplos propuestos en el presente trabajo que permitan el desarrollo de programa y también el plan de acción enunciado a continuación.

7. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta el plan de acción recomendado que le permitirá a Electrojaponesa y específicamente al área de gestión humana llevar a cabo el diseño del programa ya mencionado, se presenta los objetivo por cargo, las actividades, periodicidad, responsable y resultado esperado.

Cuadro Plan de Acción Entrenamiento 9.

Cargos	Objetivo	Actividades	Periodicidad	Responsable	Resultado esperado
-Administrador - Jefes de ventas - Vendedores - Auxiliares de caja	Entrenamiento Institucional	- Presentación de la Misión y Visión - Presentación de los Valores - Presentación de políticas - Presentación de áreas de la empresa	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Capacitador	Conocimiento de la misión, Visión, Valores y áreas de la empresa
-Administrador -Jefes de ventas -Vendedores -Auxiliares de caja	Entrenamiento Servicio Técnico	- Presentación del área y sus procesos	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Capacitador	Conocimiento de los procedimientos de ST y garantías
-Administrador -Jefes de ventas -Vendedores -Auxiliares de caja	Entrenamiento Planilla Nomina	- Explicación de facturación y liquidación de pago e incentivos	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Capacitador	Conocimiento de liquidación de sus pagos
-Administrador -Jefes de ventas -Vendedores -Auxiliares de caja	Entrenamiento en Cartera	- Presentación de Cartera en la plataforma ERP y CRM	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Capacitador	Conocimiento de políticas y procedimientos de crédito

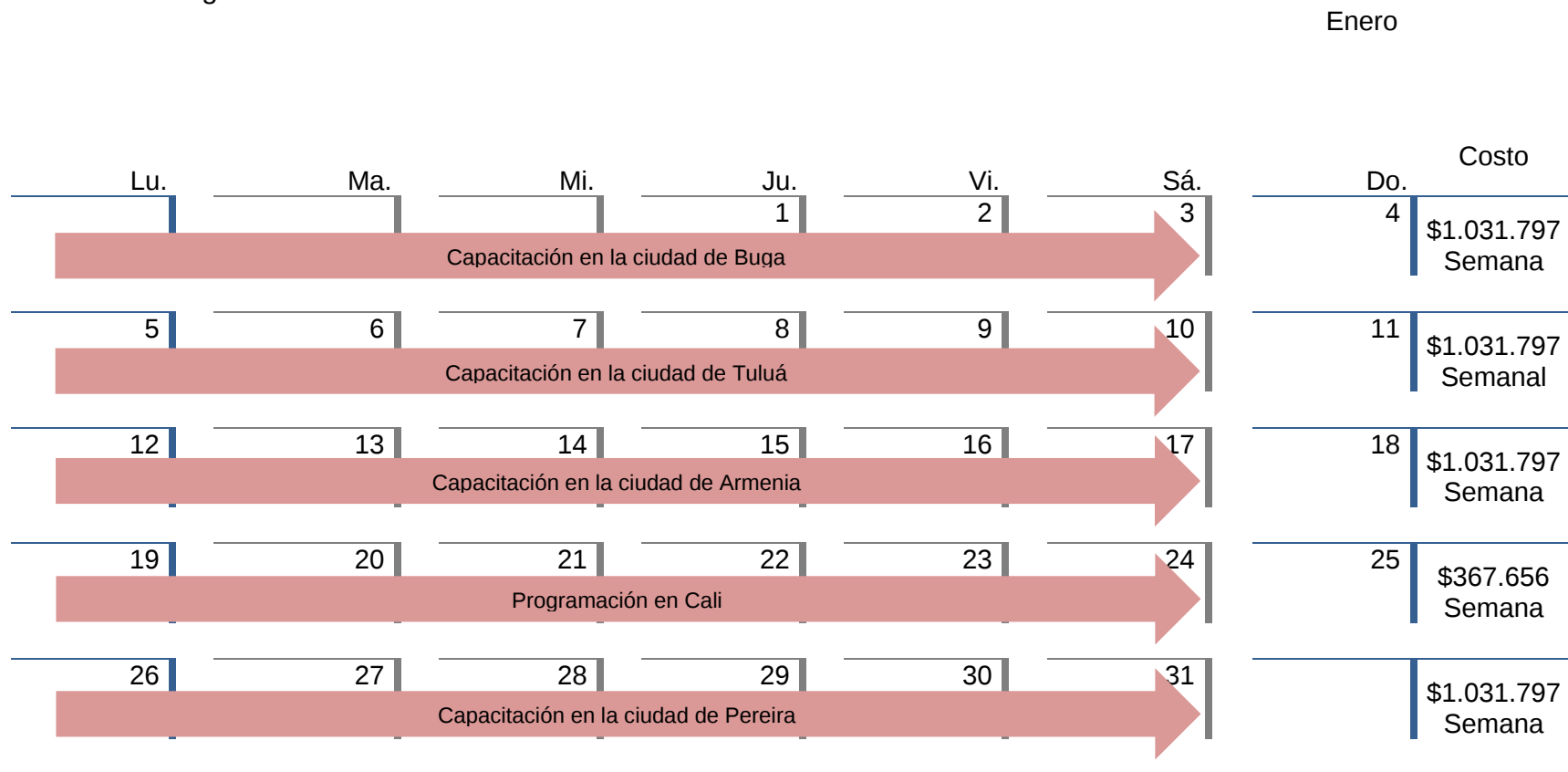
Cuadro 9 (continuación).

Cargos	Objetivo	Actividades	Cronograma	Responsable	Resultado esperado
-Administrador -Jefes de ventas -Vendedores	Entrenamiento en manejo de lista de precios y Conocimiento de productos	- Presentación de la lista de precios - Presentación de productos que comercializa la organización	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Capacitador	Conocimiento de manejo de lista de precios y conocimiento de características de los productos
- Administrador - Jefes de ventas - Vendedores - Auxiliares de caja	Entrenamiento en procedimiento s de Créditos	- Presentación de los procesos de crédito	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Capacitador	Conocimiento de políticas y procedimientos de crédito
- Administrador - Auxiliares de caja	Entrenamiento en medios de pago y procedimiento s de Call center	- Entrenamiento con terceros para en procedimientos de call center y en identificación de fraudes con medios de pago.	Cada vez que ingrese un administrador o una auxiliar de caja	Incocréditos y Fenalco	Conocimiento de procedimientos de pago evitando fraudes y conocimiento de los procesos del call center
- Administrador - Auxiliares de caja	Entrenamiento en el manejo del módulo contable de ERP y CRM	- Presentación y acercamiento al ERP y CRM contable	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Capacitador	Manejo de modulo financiero en el ERP
- Administrador	Entrenamiento en balances de caja y contraentregas	- Explicación como realizar balances de caja y contraentregas	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Capacitador	Realización de balances de caja y contraentregas
- Administrador - Jefes de ventas - Vendedores	Entrenamiento en cierre de ventas	- Entrenamiento en procesos de ventas	Mensualmente de acuerdo al ingreso del personal por cada una de las ciudades. Durante seis meses	Tercero Caja de compensación	Capacidad de cierre efectivo de la venta

Cuadro 9 Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar del cuadro anterior que resulta difícil determinar fechas para capacitar en diferentes temas, es por esto que se sugiere que acorde a los ingresos que se realicen y de acuerdo al cargo se programe el sitio y la fecha donde el capacitador se debe dirigir. Es importante recalcar que los cargos de auxiliar de caja y administrador son cargos que requieren prioridad en su entrenamiento debido a que son cargos de complejidad y el buen funcionamiento del almacén depende de su correcto desempeño, esto no quiere decir que los jefes de venta y vendedores no son importantes. A continuación se presenta ejemplo del cronograma y el costo.

Cuadro cronograma 10



Cuadro 10. Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra el valor del costo estimado para la realización del entrenamiento teniendo en cuenta el salario del entrenador y suponiendo una sola persona a entrenar con todas las prestaciones legales y el costo que tiene el desplazamiento durante una semana del entrenador. El salario del entrenador es de \$1.000.000 y el entrenado de \$644.350

A continuación se presenta el plan de acción para el programa de capacitación.

En el siguiente cuadro se presenta las necesidades identificadas por cargo, adicional a esto se menciona el tema a tratar, el resultado que se espera, cronograma, responsable y costo estimado. Todo esto teniendo en cuenta la información recogida en la encuesta.

Cuadro Plan de Acción capacitación 11.

Cargos	Objetivo	Resultado esperado	Cronograma	Responsable	Costo estimado
- Administrador - Jefe de ventas	Capacitación en liderazgo	El empleado cuente con herramientas básicas que faciliten el desarrollo del liderazgo y el mejoramiento de la competitividad de la empresa.	Mes 1 durante los primero seis meses	Comfenalco/ Capacitador	\$570.000
- Administrador	Capacitación en espíritu comercial	Fortaleza en competencias comerciales, contextualizar al empleado del impacto que tiene el cumplimiento de metas	Mes 2 durante los primero seis meses	Comfenalco/ Capacitador	\$912.000
- Jefe de ventas	Capacitación en dirección de equipos	Capacidad de dirigir equipos de manera efectiva al cumplimiento de objetivos	Mes 3 durante los primero seis meses	Comfenalco/ Capacitador	\$912.000
- Jefe de ventas - Vendedores - Auxiliares de caja	Capacitación en equipos de trabajo	Concientizar al participante sobre la necesidad y eficacia del trabajo en equipo mejorando las relaciones interpersonales y el incremento de la productividad.	Mes 4 durante los primero seis meses	Comfenalco/ Capacitador	\$912.000
- Vendedores - Auxiliares de caja	Capacitación en Servicio al cliente	Permitir que el empleado cuente con herramientas para desarrollar estrategias que mejoren la experiencia del cliente en el servicio.	Mes 5 durante los primero seis meses	Comfenalco/ Capacitador	\$912.000

Cuadro 11. Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha mencionado estos procesos se desarrollan con el apoyo de la caja de compensación familiar Comfenalco, quien es aliado para el desarrollo de este proceso ya que se considera tienen experiencia en realizar este tipo de procesos, además resulta inconveniente que una sola persona desarrolle todo el proceso de capacitación y entrenamiento por la carga laboral que implica y por el nivel de conocimiento que se requiere para el desarrollo. El costo estimado por capacitación relacionado en la tabla se toma con base en cotización realizada directamente con Comfenalco y es por grupos de veinticinco personas. Se sugiere que pasados los seis meses se reevalúe los temas a continuar capacitando o se continúe con los mismos. Se sugiere que el proceso se programe de manera mensual para que la afectación en los horarios laborales no sea significativa y no se genere una visión negativa del programa capacitación y entrenamiento.

Una vez se ha definido el plan de acción se procede a presentar recomendaciones para la implementación del programa que facilite el desarrollo.

8. RECOMENDACIONES

Según la encuesta realizada, se determina el diagnostico de las necesidades de entrenamiento y capacitación adicional a esto se recopila recomendaciones y observaciones dadas por los propios empleados. Se debe tener en cuenta que los temas citados a continuación son reconocidos por los diferentes cargos encuestados como necesarios para desempeñar su cargo.

Cuadro Necesidades de capacitación (1) 12.

Ventas	Cierre de ventas	Manejo de Word y Excel
Conocimiento de la Misión, la visión, políticas, valores y áreas de la empresa	Conocimiento de facturación y liquidación de incentivos, pagos y planilla de vendedores	Conocimiento de cartera
Conocimiento de productos	Manejo de ERP y CRM	Contraentregas
Procedimientos de créditos	Balances de caja	
Liderazgo (En acuerdo con Comfenalco)	Espíritu Comercial (En acuerdo con Comfenalco)	Trabajo en equipo (Ejemplo práctico)
Servicio al cliente (En acuerdo con Comfenalco)	Dirección de equipos de trabajo (En acuerdo con Comfenalco)	

Cuadro 12. Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere que se haga de manera sistemática como se plantea en la metodología permitiendo que el empleado o persona a capacitar interactúe con el capacitador permitiendo que resuelva dudas en el momento de ser capacitado, pero adicional que exista facilidad para que el capacitador y el capacitado puedan interactuar con facilidad una vez el proceso culmine, es decir que se faciliten medios que permitan la fácil y rápida comunicación como el chat del CRM, comunicación telefónica, correos, Skype entre otros. Adicionalmente se sugiere que los contenidos del programa se digitalicen en CD o se pongan en CRM para que los empleados puedan acceder a ellos en caso de tener alguna duda.

Se sugiere seguir las etapas del proceso, es decir, exposición teórica del capacitador, espacio para resolver dudas y ejecución por parte del aprendiz guiado por el capacitador. Además tener en cuenta las sugerencias y recomendaciones que surjan durante la implementación del proceso.

El proceso de capacitación y entrenamiento busca mejorar el nivel de calificación de los empleados de la empresa, por esta razón se recomienda implementar este proceso en la organización que representa un beneficio ya que demuestra el interés que tiene la organización por sus empleados.

Se recomienda que exista un canal formal de comunicación entre los empleados y sus jefes donde se hagan sugerencias del proceso y se permita una comunicación ascendente y descendente clara y estructurada.

Se propone desarrollar herramientas de evaluación del desempeño y seguimiento a la labor del empleado que permita mejorar su desempeño.

Se recomienda tener una persona responsable del proceso quien tenga entera disposición de tiempo para el desarrollo, que proponga estrategias de mejora para el programa y estructure nuevos contenidos que se hagan necesarios para continuar con el proceso, adicional a esto continuar con el contacto ya generado con el SENA que permita agregar contenidos al programa y finalmente se recomienda implementar el programa lo más pronto posible pero de manera organizada y estructurada.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Argentina, 2008. 19 p.
2. BOHALANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administración de recursos humanos. México, 1999, 4 p.
3. BAUMAN, Zygmunt. Vidas Desperdiciadas: la modernidad y sus parias. Paidós: Argentina. 2005. p. 123 - 171, 126.
4. BYARS, Lloyd. RUE, Leslie. Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones. México 1986. Citado por: RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México, 2002, 7 p.
5. CALDERÓN, Gregorio; Naranjo, Julia; Álvarez, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. En: Cuadernos de administración, Universidad Javeriana, 2010, vol.23 no. 41, 17 p.
6. CARTWRIGHT, Dorwin. Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría. Editorial Trillas, México. 108 – 128 p.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, México, 2011. 100, 104, 322, 325 p.
8. DIAZ, Víctor. Metodología de la investigación científica y bioestadística. Chile, 2009.180 p.
9. DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. Administración de recursos humanos. México. 2006. 6, 8 p.
10. DESSLER, Gary. Administración de personal. México, 1996. 249, 251, 252 p.
11. DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México. 2011. 2 p.
12. DOLAN, Simón; VALLE, Ramón; JACKSON, Susan; SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. España, 2007. VII, 5, 10-13, 167, 168, 170 p.

13. FLIPPO, Edwin; SHARPLIN, Arthur; MONDY, Wayne. Management, concepts and practices. Estados Unidos 1988. Citado por: RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México. 2002. 9 -19 p.
14. GARCÍA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. En: Pensamiento & Gestión, Diciembre, 2009, no. 27, 165 p.
15. GARCIA, Mónica; SANCHEZ, Karem; ZAPATA, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: Una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management. Universidad del Valle, 2008. 21, 51 p.
16. GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo; GONZÁLEZ, Carlos. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al estudio de la Gestión Humana, Colombia, 2011. 11, 13, 110, 111, 114, 116, 118, 121 p.
17. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombinas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Santafé de Bogotá D.C. ICONTEC, 2008. 30, 31 p. NTC 5613.
18. KATZENBACH, Jon, y SMITH, Douglas. Cómo, por qué y para qué se forman los equipos. En: Harvard Business Review.
19. LLANO Carlos. Falacias y ámbitos de la creatividad. México. 2002. 292-313 p.
20. MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos. México, 2005, 4, 5, 202, 208 p.
21. NAPIER, Rodney y GERSHENFELD, Matti, *Grupos: Teoría y experiencia*. Editorial Trillas, México, 1990. p. 64,84 p.
22. PIAGET, Jean. Observaciones psicológicas sobre el trabajo en equipo. En: De la pedagogía. Argentina. 1999, 146, 147, 148 p.
23. ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México. 2004 .282, 395 p.
24. RODRIGUEZ, Ernesto. Metodología de la investigación. México, 2005.29 p.
25. RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México, 2002, 7, 135-136, 213, 223 p.

26. RODRÍGUEZ, Víctor, Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes. Citado por: RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración moderna de personal. México, 2002. 6 p.
27. SALDARRIAGA, Juan. Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. En: Estudios Gerenciales. Abril-junio, 2008, vol. 24 no. 107., 140 p.
28. STRAUSS, Anselm y CORBIN, Juliet. Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Estados Unidos. 1998,12 p.
29. ULRICH, Dave. Recursos Humanos, Champions: cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados. Argentina. 2006. 11, 12 p.

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Organigrama Electrojaponesa
21

Anexo B. Encuesta de capacitación
40

Anexo C. Encuesta de capacitación
40

Anexo D. Encuesta de capacitación
40