



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN PARA LAS
POSICIONES CLAVES DEL ÁREA DE VENTAS EN BASE A
COMPETENCIAS EN DINANT**

SUSTENTADO POR:

**DANIA MARIELA OCHOA RODRÍGUEZ
GABRIELA MARÍA VÁSQUEZ SIKAFFY**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,

HONDURAS, C.A

ENERO 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

**UNITEC
FACULTAD DE POSTGRADO**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
JAVIER SALGADO**

**DIRECTORA NACIONAL DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS**

**DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN PARA LAS
POSICIONES CLAVES DEL ÁREA DE VENTAS EN BASE A
COMPETENCIAS EN DINANT**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCION EMPRESARIAL

ASESORA TEMÁTICA

MARIELENA MORÁZAN

ASESOR METODOLÓGICO

JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ



DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN PARA LAS POSICIONES CLAVES DEL ÁREA DE VENTAS EN BASE A COMPETENCIAS EN DINANT

**DANIA MARIELA OCHOA RODRÍGUEZ
GABRIELA MARÍA VÁSQUEZ SIKAFFY**

RESUMEN

Con el propósito de nivelar y desarrollar las competencias y conocimientos de los colaboradores que optan con cargos altos en el área de ventas de la división comercial de Dinant, surge el proyecto de diseñar planes de formación en base a competencias. Siendo el objetivo general de esta investigación determinar el contenido de los planes de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant Honduras, mediante los descriptores de puesto a fin de contribuir a la productividad en el puesto de trabajo actual y posibles promociones internas, mismo que se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, con el método deductivo, con alcance descriptivo, diseño no experimental y con las técnicas de análisis de datos denominadas encuesta & entrevista y la metodología de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Obteniendo como resultado la necesidad de realizar planes de formación en base a competencias para el área de ventas de la división comercial de Dinant debido que existen brechas en cuanto a las competencias que tienen los colaboradores. Con base en lo anteriormente expuesto se recomienda al área de Recursos Humanos de Dinant la presentación de estos planes de formación a la gerencia para expresar la necesidad que existe de su implementación.

Palabras claves: Planes de formación, Competencias, Diagnóstico de necesidades de capacitación, Recursos Humanos, Descriptores de Puestos.



DESIGN OF TRAINING PLANS FOR PERSONNEL BASED ON SKILLS AT DINANT

**DANIA MARIELA OCHOA RODRÍGUEZ
GABRIELA MARÍA VÁSQUEZ SIKAFFY**

ABSTRACT

With the purpose of leveling and developing the skills and knowledge of employees who have high positions in the sales area of Dinant's commercial division, the project of designing training plans based on competencies arises. Being the general objective of this research to determine the content of the training plans for the key positions of the sales area based on competencies in Dinant Honduras, through the job descriptors in order to contribute to productivity in the current job and possible internal promotions, this in order to provide a proposal for training plans based on competencies, which was carried out through a qualitative approach, with the deductive method, with a descriptive scope, non-experimental design and with analysis techniques of data called survey & interview and the training needs diagnosis methodology (DNC). Obtaining as a result the need to carry out training plans based on competencies for the sales area of the commercial division of Dinant since there are gaps in terms of the competencies that the collaborators have. Based on the foregoing, it is recommended that Dinant's Human Resources area present these training plans to management to express the need for their implementation.

Keywords: Training plans, Competencies, Diagnosis of training needs, Human Resources, Job descriptors.

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a Dios por permitirme dar este gran paso, un sueño que desde hace muchos años y que por múltiples situaciones tuve que suspender pero que en el presente por fin estoy culminando con mucho esfuerzo, amor y apoyo de mis padres Elvira Rodríguez y Mario Ochoa quienes me acompañaron en este proceso, agradezco también a mi hermano Cesar Osorio por siempre darme ánimos.

Dania Mariela Ochoa Rodríguez

Con mucho amor, a mis papas Oswaldo Vásquez y María Sikaffy que con esfuerzo me han apoyado siempre, mi esposo Halmar Soto que con amor me motivaba día a día a seguir adelante a pesar del cansancio y sobre todas las personas, dedico mis esfuerzos a mi padre celestial, Dios, que todo lo que tengo y que soy es gracias a él.

Gabriela María Vásquez Sikaffy

AGRADECIMIENTO

Todo mi agradecimiento es a Dios y mi familia ellos siempre son mi motor. Sin duda alguna agradezco a mis asesores de tesis, sin la guía y paciencia de ellos no hubiese sido posible llegar a este punto. Agradezco a mi jefe Ricardo Gamero, Director de Recursos Humanos y a Juan Manuel Lopez, Director de Ventas de Corporación Dinant ya que nos permitieron realizar el estudio en esta gran compañía, así como a todo el personal involucrado mostrando apoyo y disponibilidad para participar en este proyecto. Y por último agradezco a mi compañera de tesis Gabriela Vásquez por siempre ofrecerme paz ya que ella es una persona de fe que transmite mucha paz y calma.

Dania Mariela Ochoa Rodríguez

Doy gracias a Dios por permitirme llegar hasta aquí y porque sin él nada de esto sería posible, a mis padres, Oswaldo Vásquez y María Sikaffy, mi esposo, Halmar Soto, por su apoyo incondicional, paciencia, esfuerzo y sobre todo por el amor que me han dado en todo este proceso. Agradezco a los docentes que han impartido su conocimiento con nosotros y aún más aquellos que han dado la milla extra, a nuestra asesora de tesis que dijo SI a apoyarnos y asesorarnos en esta etapa tan importante de nuestra vida y por supuesto a mis compañeros y amistades que se formaron en estos dos años de carrera.

Gabriela María Vásquez Sikaffy

INDICE DE CONTENIDO

<i>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</i>	22
1.1 Introducción	22
1.2 Antecedentes del problema	23
1.3 Definición del Problema	25
1.3.1 Enunciado del Problema	25
1.3.2 Formulación del Problema	26
1.3.3 Preguntas de la Investigación	26
1.4 Objetivos del Proyecto	27
1.4.1 Objetivo General	27
1.4.2 Objetivos Específicos	27
1.5 Justificación	28
<i>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</i>	30
2.1 Análisis de la Situación Actual	30
2.1.1 Análisis del macro entorno	32
2.1.1.1 Formación Profesional en el mundo	32
2.1.1.2 Situación de la Formación Profesional en Centroamérica y República Dominicana	35
2.1.1.3 Nuevas tendencias de la formación profesional	39
2.2 Análisis del microentorno	40
2.2.1. <i>PEST</i>	42
2.2.1.1 Factores Políticos	42
2.2.1.2 Factores Económicos	43
2.2.1.1. Factores Sociales	44
2.2.1.2. Factores Tecnológicos	45
2.2.2 Análisis Interno	45
2.3 Conceptualización	47
2.4 Teorías de Sustento	48
2.4.1. Teorías de Capacitación y Formación: Como parte de los procesos administrativos de capacitación y formación, se han considerado las siguientes teorías:	48
2.5 Metodología aplicada	50
2.5.1 Metodología Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	50
2.5.1.1 Antecedentes del DNC	50
2.5.1.2 Análisis de las Metodología	51
Ventajas:	52

Desventajas:	52
2.6 Instrumentos Utilizados	52
2.6.1 Cuestionario	52
<i>CAPÍTULO III. METODOLOGIA</i>	54
3.1 Congruencia metodológica	54
3.1.1 Matriz metodológica	54
3.1.2 Esquema de variables de estudio	56
3.1.3 Operacionalización de las variables	56
3.1.4 Matriz de Operacionalización de Variables	57
3.2 Enfoque y métodos	57
3.2.1 Enfoques	58
3.2.2 Métodos	58
3.2.3 Alcance	59
3.2.4 Diseño Metodológico	59
3.2.5 Instrumento	60
3.2.6 Diagrama	61
3.3 Diseño de la investigación	61
3.3.1 Población	62
3.3.2 Muestra	63
3.3.3 Técnicas de muestreo	63
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	64
3.5 Fuentes de información	64
3.5.1 Fuentes Primarias	65
3.5.2 Fuentes Secundarias	65
3.6 Unidad de Análisis	65
<i>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS</i>	66
4.1 Informe de Proceso de Recolección de datos	66
4.1.1 Encuesta	66
4.1.2 Entrevista	67
4.2 Resultados y análisis de las Técnicas aplicadas	67
4.2.1 Datos Demográficos	67
4.2.1.1 Género	67
4.2.1.2. Cargo que desempeñan.	68
4.2.2 Opinión sobre los planes de formación para los puestos claves del área de ventas	68
4.2.3 Conocimientos y competencias necesarios para los puestos claves del área de ventas	72
4.2.4 Resultados estratégicos de la implementación de los planes de formación	76

4.2.5 Propuesta de diseño de los planes de formación	78
4.3 Análisis y Resultados de la Metodología DNC	82
4.3.1 Entrevista a Gerentes de País	84
4.3.1.1 Orientación al Logro	84
4.3.1.2 Liderazgo y Desarrollo de personas.	86
4.3.1.3 Planificación y Organización	88
4.3.1.3 Ética	90
4.3.2 Entrevista a Gerentes de Canal	92
4.3.2.1 Orientación al Logro	92
4.3.2.2 Liderazgo y Desarrollo de Personas	94
4.3.2.2 Planificación y Organización	95
4.3.2.4 Ética	96
4.3.3 Entrevista a Gerentes de Sucursal	98
4.3.3.1 Competencia orientación al logro	98
4.3.3.2 Competencia liderazgo y desarrollo de personas	100
4.3.3.3 Competencia de Planificación y Organización	102
4.3.3.4 Competencia ética	103
4.3.4 Entrevista a Gerentes de Distrito (GEDIS)	105
4.3.4.1. Competencia de orientación al logro	105
4.3.4.2 Liderazgo y Desarrollo de personas	107
4.3.4.3 Planificación y Organización	109
4.3.4.4 Ética	111
<i>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>113</i>
5.1 Conclusiones	113
5.2 Recomendaciones	116
<i>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD</i>	<i>119</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>149</i>
<i>GLOSARIO</i>	<i>156</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>159</i>
Anexos 1. Encuesta Implementación de Planes de Formación en DINANT	159
Anexo 2. Detección de Necesidades de Capacitación para Gerentes de País	161
Anexo 3. Detección de Necesidades de Capacitación para Gerentes de Canal.	163
Anexo 4. Detección de Necesidades de Capacitación para Gerentes de Sucursal	165
Anexo 5. Detección de Necesidades de Capacitación para Gerentes de Distrito	167
Anexo 6. Programación de las Entrevistas realizadas	169

Anexo 7. Diccionario de Competencias de y Comportamientos de Dinant	169
Anexo 8. Descriptores de Puesto de Dinant.	171
Anexo 9. Descriptor de Puesto Administrador de Plataforma	173
Anexo 10. Descriptor de Puesto Diseñador Instruccional	174
Anexo 11. Descriptor de Puesto Diseñador Gráfico	176
Anexo 11. Fichas técnicas de procesos	178
Anexo 12. Tabulación del DNC de los Gerentes de Canal	180
Anexo 13. Tabulación del DNC de los Gerentes de Sucursal	182
Anexo 14. Tabulación del DNC de los Gerentes de Distrito	183
Anexo 15. Tabulación del DNC de los Gerentes de País	184

INDICE DE SIGLAS & ACRÓNIMOS

SIGLAS

DNC: Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

PDI: Plan de Desarrollo Individual.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

IFP: Instituto de Formación Profesional.

FD: Formación Dual.

PIB: Producto Interno Bruto.

PBIT: Producto Interno Bruto Trimestral.

PP: Puntos Porcentuales.

ZCS: Zona Centro Sur.

ZNO: Zona Nor-Occidente.

SAP: El nombre de la sigla del nombre alemán original de la empresa Systemanalyse Programmentwicklung, que se traduce al español como "desarrollo de programas de sistemas de análisis"

ACRÓNIMOS

INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.

INFOP: Instituto Nacional de Formación Profesional.

ROI: Retorno de la Inversión.

INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

INATEC: Tecnológico Nacional.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

INFOTEP: Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional.

COHEP: Consejo Hondureño de la Empresa Privada.

GEDIS: Gerente de Distrito.

KPIs: Key Performance Indicator que se traduce al español como Indicadores Claves de Rendimiento.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 IFP en Centro América y República Dominicana	30
Tabla 2. Matriz Metodológica Diseño de Planes de Formación para las Posiciones Claves del Área de Ventas en Base a Competencias en Dinant.	50
Tabla 3. Matriz de Operacionalización de Variables Diseño de Planes de Formación para las Posiciones Claves del Área de Ventas en Base a Competencias en Dinant.	52
Tabla 4: Opinión de los lideres sobre los planes de formación, Resultados encuesta.	63
Tabla 5: Conocimientos y Competencias necesarios, Resultados encuesta.	66
Tabla 6. Resultados Estratégicos de la Implementación, Resultados Encuesta.	70
Tabla 7. Proceso para diseñar planes de formación.	72
Tabla 8. Etapas de la Implementación.	115
Tabla 9. Medidas de Control	133
Tabla 10 Matriz de Concordancia	136

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Análisis Pest	35
Figura 2 Organigrama Dirección de Ventas Dinant	40
Figura 3. Esquema de Variables.	50
Figura 4. Alcances & Métodos	55
Figura 5. Género de los Encuestados	61
Figura 6. Cargo de los Encuestados	62
Figura 7: Resultados pregunta No. 3 Encuesta Implementación de planes de formación	63
Figura 8: Resultados pregunta No.6 Encuesta Implementación de planes de formación	64
Figura 9: Resultados pregunta No.8 Encuesta Implementación de planes de formación	64
Figura 10 Resultados pregunta No.2 Encuesta Implementación de planes de formación	66
Figura 11 Resultados pregunta No.9 Encuesta Implementación de planes de formación	67
Figura 12. Resultados pregunta No.10 Encuesta Implementación de planes de formación.	68
Figura 13. Resultados pregunta No.12 Encuesta Implementación de planes de formación	68
Figura 14. Resultados pregunta No.11 Encuesta Implementación de planes de formación.	69
Figura 15. Resultados pregunta No.13 Encuesta Implementación de planes de formación	70
Figura 16. Resultados pregunta No.7 Encuesta Implementación de planes de formación	71
Figura 17. Resultados pregunta No.14 Encuesta Implementación de planes de formación.	72
Figura 18. Resultados pregunta No.4 Encuesta Implementación de planes de formación.	73
Figura 19. Resultados pregunta No.5 Encuesta Implementación de planes de formación	74
Figura 20. Resultados pregunta No.15 Encuesta Implementación de planes de formación	75
Figura 21. Resultados DNC, Competencia Orientación al Logro, Gerentes de País	79
Figura 22. Resultados DNC, Competencia Liderazgo y Desarrollo de Personas, Gerentes de País	80
Figura 23. Resultados DNC, Competencia Planificación y Organización, Gerentes de País	82
Figura 24. Resultados DNC, Competencia Ética, Gerentes de País	84
Figura 25. Resultados DNC, Competencia Orientación al Logro, Gerentes de Canal	86
Figura 26. Resultados DNC, Competencia Liderazgo y Desarrollo de Personas, Gerentes de Canal	87
Figura 27. Resultados DNC, Competencia Planificación y Organización, Gerentes de Canal	88
Figura 28. Resultados DNC, Competencia Ética, Gerentes de Canal	90

Figura 29. Resultados DNC, Competencia Orientación al Logro, Gerentes de Sucursal	92
Figura 30 Resultados DNC, Competencia Liderazgo y Desarrollo de Personas, Gerentes de Sucursal	94
Figura 31. Resultados DNC, Competencia Planificación y Organización, Gerentes de Sucursal	95
Figura 32. Resultados DNC, Competencia Ética, Gerentes de Sucursal	97
Figura 33. Resultados DNC, Competencia Orientación al Logro, Gerentes de Distrito.	98
Figura 34. Figura 31 Resultados DNC, Competencia Liderazgo y Desarrollo de personas, Gerentes de Distrito	100
Figura 35. Figura 31 Resultados DNC, Competencia Planificación y Organización, Gerentes de Distrito	101
Figura 36. Figura 31 Resultados DNC, Competencia Ética, Gerentes de Distrito.	103
Figura 37 Aplicabilidad	110
Figura 38. Programa Desarrollando tu Potencial.	113
Figura 39. Competencia Planificación & Organización y Liderazgo	116
Figura 40. Competencia Orientación al Logro y ética	117
Figura 41. Descripción Propuesta	119
Figura 42. Actividades de Sensibilización.	120
Figura 43. Actividades de Sensibilización	120
Figura 44. Actividades de Aprendizaje	121
Figura 45. Actividades de Aprendizaje	121
Figura 46. Actividades de Aplicación	122
Figura 47. Actividades de Aplicación	122
Figura 48. Actividades de Evaluación	123
Figura 49. Actividades de Evaluación	123
Figura 50. Diseño de los Planes de Formación.	127
Figura 51. Plan de Formación Competencia Liderazgo y Desarrollo de Personas	128
Figura 52. Plan de Implementación Competencia Orientación al Logro	129
Figura 53. Plan de Implementación Competencia Planificación y Organización.	130
Figura 54. Plan de Implementación Competencia Ética	131
Figura 55. Cronograma de Implementación	133
Figura 56. Presupuesto de la Implementación	134

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama Proceso Aplicabilidad	135
---	-----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El departamento de Recursos Humanos en Dinant S.A de C.V. desempeña una función sumamente importante y significativa en la experiencia de los colaboradores, uno de sus principales objetivos es ser una empresa atractiva mediante la oferta de sus beneficios, para lo cual se identificó uno de los más importantes, la capacitación y no de manera mandatario sino más bien una que responda a sus necesidades con el fin de maximizar su potencial y talento mediante la adquisición de nuevos conocimientos, herramientas, habilidades y desarrollo de competencias que sin duda alguna impactará de manera positiva en su gestión en el cargo y por ende sus resultados personales y de equipo, logrando así un mayor rendimiento financiero para la empresa. Ya que se propondrán planes de formación con el objetivo de nivelar sus conocimientos y dominios de las competencias dominantes para su puesto identificado las siguientes: Orientación al logro, Ética, Liderazgo y Desarrollo de personas, Planificación y Organización.

En el presente documento se detallará la importancia de la implementación de los planes de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant dirigido a los colaboradores de Honduras , la captación de información se realizó mediante la aplicación de un autoanálisis del diagnóstico de necesidades de capacitación y una encuesta, lo cual permitió identificar y definir la propuesta para el diseño de estos, a desarrollarse mediante el programa denominado “Desarrollando tu Talento”, en el cual se presentan las actividades, recursos, tiempo para su ejecución, evaluaciones de cada uno, al cumplimiento de este programa se espera obtener resultados de alto impacto para la compañía como ser satisfacción de los colaboradores, mayor productividad, incrementar la motivación y el rendimiento laboral, entre otros; También busca

medir el impacto del área de Recursos Humanos en resultados financieros a su vez demostrar a la alta Dirección el valor agregado que tienen estas nuevas prácticas de compromiso y evaluación constante del personal.

En la actualidad Recursos Humanos está identificado como socio estratégico en la operación de las empresas ya que forma parte de la implementación de los objetivos organizacionales y un pilar importante en reducción de costos ya que uno de los mayores gastos es el pago de planilla y esta debe tener una buena administración. Uno de los grandes retos en que se encuentran las organizaciones es la formación de los empleados debido que después de un tiempo que estos se acomodan a sus puestos optan por no seguir estudiando y se enfocan únicamente en las actividades que desempeñan.

1.2 Antecedentes del problema

Existe una necesidad inherente en el ser humano de aprender, la historia de los planes de formación de personal se deriva de la evolución histórica de la sociedad y de sus necesidades económicas y productivas. A medida va pasando el tiempo las personas y las empresas se vuelven más exigentes por lo que surge la necesidad de formar a las personas para que desarrollen sus capacidades al máximo potencial posible.

Los términos formación y desarrollo de personal suelen relacionarse, sin embargo, son conceptos diferentes, pero con una finalidad en común, el desenvolvimiento de la persona. Un plan de formación de personal es el conjunto de acciones que tienen como finalidad renovar y actualizar las cualidades, conocimientos y habilidades de los empleados de una organización, con el propósito de generar una mayor productividad para la empresa. Mientras que un plan de desarrollo de personal tiene como objetivo principal aprovechar las oportunidades de mejora encontradas en la evaluación de desempeño para obtener un crecimiento personal y así este puede ser aprovechado

en la organización.

Muchos pensarán que son ideas modernas sin embargo estos conceptos tienen su origen desde hace muchos años. “En la historia de las civilizaciones antiguas se determina que la formación tiene sus orígenes en los principios de la Edad de Piedra, con el manejo y acumulación de conocimientos; «en la medida que el hombre fue capaz de inventar sus armas, instrumentos de trabajo, vivienda, ropa y lenguaje, se le hizo necesario y urgente el entrenamiento, que se convirtió en un factor determinante para el desarrollo de la civilización» (Craig, 1987, citado en Martínez, 2015), pues era vital la transmisión de los conocimientos y habilidades, que se adquirían de sus semejantes, a través de signos, símbolos y palabras para poder enfrentar las circunstancias en las cuales se desarrollaban.” (Woroz, 2017)

“En la actualidad, la capacitación es primordial a nivel organizacional en el mundo entero por constituir una vía de transmisión y transformación del conocimiento para los profesionales y debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales, según palabras de Sutton, 2001.” (Woroz, 2017)

Actualmente Dinant está pasando por un momento importante de transformación cultural hacia sus colaboradores en el sentido que en el área de Recursos Humanos está homologando su política corporativa con alcance a toda la organización la cual contiene procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, proceso de capacitación incluyendo temas de certificaciones para los cuales se ha diseñado un plan anual de capacitación para garantizar la operación del negocio y desarrollo del mismo, por la parte de desarrollo organizacional se elaboró un modelo de competencias en base a la estrategia de negocio para lo cual se ha realizado un proceso de socialización en cuanto a conocimiento del mismo y también incluyéndolo en los descriptores de

puestos que aún siguen en revisión esto como parte de la tropicalización de cada país donde se tiene operación. La idea con esto es poder implementarlo en el proceso de reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal con alcance para toda la compañía.

Por lo anteriormente expuesto, es claro que el plan de formación de los empleados no es simplemente un beneficio adicional, esto es esencial para el crecimiento de la organización.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

La necesidad de elaborar el diseño de planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant para el año 2022, se vuelve una necesidad desencadenada de la revisión y actualización de los descriptores de puesto el cual es un insumo extremadamente necesario para evolucionar en la manera de gestionar talento, ya que este documento permite identificar de manera acertada en que escalón de la estructura organizacional se encuentra a fin de identificar de manera puntual a que área reporta en base a sus funciones, responsabilidades, cual es el perfil académico mínimo que debe con relación a conocimientos adquiridos lo cual le permitirá desempeñarse de manera óptima en su puesto de trabajo lo ideal es contratar o promover a alguien que posea el mínimo de brechas tanto en conocimiento como en competencias. También es un insumo para la planificación anual de capacitación y para el desarrollo de personal.

Para el desarrollo de todo lo antes descrito se ha contado con la tecnología implementando plataformas específicas del área de recursos humanos y en específico se ha desarrollado una plataforma en la cual se encuentran alojadas las capacitaciones relacionados a los objetivos y competencias organizacionales como primer punto, se ha trabajado paulatinamente debido al rubro de la empresa y al poco dominio del personal operativo y a la resistencia al cambio por parte del personal relacionado al uso de equipos tecnológicos y tiempos de cumplimiento. Ya este gran paso

de cambio se dio ahora se debe trabajar en planes específicos de formación del personal ya que sin duda esto impacta positivamente a la retención de personal, crecimiento o promociones internas, compromiso del colaborador a la empresa, se genera también orgullo, lealtad con la marca, entre muchas otras más.

1.3.2 Formulación del Problema

Los planes de formación son un conjunto de acciones destinadas a mejorar las cualidades, habilidad y conocimiento de los colaboradores teniendo como objetivo ser una empresa competitiva, teniendo como pilar la productividad y responder a las exigencias del mercado actual aún más en el rubro en el que se desarrolla Dinant sin embargo en los 61 años de su creación no ha existido un plan robusto enfocado a este punto por lo que se pretende diseñar un plan específicamente para el área de ventas de la división comercial de Dinant en Honduras y con esto dar inicio a este gran reto, aprovechando que ya el personal se está adaptando a estas nuevos recursos que ofrece la compañía.

Es de suma importancia el desarrollo de estos con el fin de trabajar en planes de sucesión para las posiciones claves de la compañía, para ello se deberá realizar la identificación de este talento clave y a su vez los posibles candidatos que tomarán en un futuro no muy lejano esas posiciones para ello se deberán identificar si cumplen con el apego persona puesto.

¿De qué forma se podría diseñar planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant Honduras para el año 2022?

1.3.3 Preguntas de la Investigación

- ¿Cuál es la opinión de los líderes del área de ventas de la división comercial en Dinant acerca de la implementación de los planes de formación para el personal en mención?

- ¿De qué manera se pueden identificar los conocimientos y competencias requeridos para los puestos de trabajo para el área de ventas de la división comercial en Dinant?
- ¿Cuáles son los resultados a nivel estratégico de recursos humanos al diseñar planes de formación?
- ¿Cuál es el proceso para diseñar los planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Determinar el contenido de los planes de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant Honduras mediante los descriptores de puesto a fin de contribuir a la productividad en el puesto de trabajo actual y posibles promociones internas.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Conocer cuál es la opinión de los líderes del área de ventas de la división comercial en Dinant acerca de la implementación de los planes de formación para el personal en mención.
2. Analizar mediante los descriptores de puesto cuales son los conocimientos y competencias requeridos en los puestos de trabajo del área de ventas de la división comercial en Dinant.
3. Identificar los resultados estratégicos que se obtendrán en la implementar de los planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant.

4. Proponer los diseños de los planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant.

1.5 Justificación

A medida que las empresas crecen y se expanden en el mercado, estas demandarán que sus empleados estén más capacitados ya que tendrán tareas más desafiantes y la competencia en el mercado se vuelve cada vez más grande, es por ello que la implementación de planes de formación permitirá fortalecer todas aquellas debilidades y oportunidades de mejora que existan en los empleados con el fin de desarrollar su potencial al máximo, lo que producirá efectos inmediatos para la productividad y rentabilidad de la empresa.

La realización de diseños de planes de formación tiene un grado de relevancia social importante para cada uno de los colaboradores de Dinant S.A. de C.V. debido que se tomará en cuenta sus metas personales, sus deseos de capacitación, de crecimiento, traerán propuestas de desarrollo de sus habilidades, de acompañamiento y de mejora en la realización de sus actividades. Así mismo, uno de los objetivos primordiales es que se mejore la calidad del servicio que brinda Dinant, así como el aumento de la productividad.

Henry Ford decía “Sólo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan. No formarlos para que se queden.” Una de las claves de éxito dentro de la organización está en disponer de personas productivas que trabajen de forma eficiente y eficaz. Los colaboradores son clave para aumentar la rentabilidad de las empresas, por esta razón Dinant debe implementar un plan de formación para su personal.

En una encuesta realizada por Price Waterhouse Coopers (PWC) enfocado en el capital humano, manifiestan que una empresa con una estrategia bien diseñada de recursos humanos puede generar hasta un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo. (pwc, 2011)

Según un informe del Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables “Es inherente el hecho de aplicar programas la capacitación y entrenamiento de personal para el Optimo desempeño de los trabajadores, puesto que el implemento de estas herramientas conlleva al crecimiento productivo a nivel organizacional, motivacional y personal en el cual se ve afianzado el nivel de pertenencia de la empresa, clima organizacional y estabilidad laboral, factores fundamentales para el desarrollo, consolidación, madurez y crecimiento de toda empresa que en este caso busca ser competitiva en el mercado.”

Dentro de los beneficios que se obtendrán en la implementación de los planes de formación se encuentran los siguientes: fortalecimiento de las capacidades innatas de los colaboradores; la compañía se vuelve un agente transformador ya que no sólo da empleo a la persona sino que incentiva su formación lo cual le servirá en el presente y en el futuro; facilitan que las personas se sientan estimuladas ya que están adquiriendo nuevas capacidades o fortaleciendo las mismas lo que mejora la experiencia de empleado (EE); disminuye la tasa de rotación; los profesionales altamente capacitados son atraídos por organizaciones que tienen planes de formación.

En vista de los antes mencionado es claro que la creación de los diseños de los planes de formación de los empleados es un proyecto de alto impacto para Dinant debido que por medio de la implementación se podría lograr una mayor rentabilidad en la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, desarrollaremos el marco teórico, nuestro objetivo en este capítulo es estudiar las bases teóricas, filosóficas, sociológicas y entre otras que servirán de fundamento y de análisis para la realización de los diseños de los planes de formación del personal del área de ventas en Dinant. Dentro del mismo analizaremos el contexto de la situación actual, el macro entorno, micro entorno y el análisis interno, con el objetivo de conocer a mayor profundidad como las situaciones externas han influenciado la problemática actual suscitada en Dinant, la falta de planes de formación.

2.1 Análisis de la Situación Actual

El desarrollo del departamento de recursos humanos está expuesto a constantes cambios debido que las necesidades de las empresas y de las personas cambian con el tiempo. Sin embargo, a raíz de lo suscitado en el año 2020, por la emergencia sanitaria ocasionada por el Sars-CoV2, las empresas se vieron obligadas a trabajar desde sus casas lo cual fue de gran impacto para los colaboradores debido que tuvieron que adaptarse a esta nueva modalidad.

Con el teletrabajo y transformación digital es fundamental diseñar un plan de formación adecuado para impulsar el crecimiento de una empresa ya que impacta directamente en la motivación de los empleados y, como resultado, en su productividad. Además, es una herramienta útil para la retención de talento y la evolución empresarial. (workmeter, 2021)

Actualmente con modelos de trabajo híbridos o teletrabajo permanente, muchas empresas han dejado de lado la realización de un plan de formación. Sin embargo, con la transformación digital, muy presente este año 2021, es posible crear un plan de formación que cubra los retos de

empresariales actuales. La digitalización ha facilitado el camino a las fuentes de formación generando diferentes dinámicas sin necesidad de la presencia física del interesado, como las clases y foros en línea, los webinars y los diferentes servicios de streaming. Permitiendo así hacer un plan de formación también para tele trabajadores, muy necesario dentro de la nueva realidad empresarial. (workmeter, 2021)

En el contexto actual, cualquier profesional, perteneciente a cualquier ámbito o sector, debe actualizar continuamente sus conocimientos para adaptarse a nuevas situaciones y a los requerimientos cambiantes del mercado. Por ello, es necesario que la compañía posea un plan de formación empresarial que le ayude a conseguirlo. (Formación empresas, 2020).

Trevor Bentley en su libro “Capacitación Empresarial” comenta que muchas veces las capacitaciones se consideran como un costo o un gasto mas no como una inversión ya que lo que invierten en capacitación es muy poco en comparación a los ingresos. Sin embargo, hoy en día la mayoría de las empresas han dejado ese pensamiento ya que están conscientes que, si no capacitan a sus colaboradores, y estos no obtienen nuevos conocimientos, desarrollan nuevas habilidades y se adaptan a las nuevas tendencias, el resultado de los ingresos de las empresas se mantiene o se reducen, pero no habrá un crecimiento en el mercado. Así como lo dice Ricardo Leon “En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.” (Medina, 2014)

En este sentido en la actualidad la necesidad de la formación y el desarrollo de los empleados se ha vuelto cada vez mayor, debido a que debemos adaptarnos a las situaciones actuales. Así mismo, actualmente la formación se desarrolla dentro de un nuevo concepto dentro de la empresa, ya que considera a la formación como un sistema social abierto e integrado que se encuentra sumergido en un entorno. Ese entorno se dice que está expuesto por todos los elementos

sociales, políticos, económicos, axiológicos y entre otros que se integran en nuestra actualidad. Este entorno recibe una serie de “inputs”, en forma de materia prima, información, recursos financieros, tecnológicos y humanos. Estos recursos son transformados por la misma empresa y los devuelve como “outputs” que consiste en bienes y servicios. (Fernandez, 1999)

2.1.1 Análisis del macro entorno

2.1.1.1 Formación Profesional en el mundo

En un mundo de constante cambio en donde todas las organizaciones pueden tener acceso a tecnología de punta, mejores sistemas de información, competencia igual, diferentes métodos y medios de marketing, lo que diferencia a una organización de las demás y que conlleva a generar mejores y mayores resultados, a tener una ventaja competitiva y a ubicarla en la cima frente a la competencia, es el talento humano y la fuerza proveniente de ellos, es por esto que el verdadero reto para éstas es formarlos desarrollando y/o fortaleciendo las competencias, capacidades, aptitudes y conocimientos en cada uno de ellos, enfocándolos con los objetivos, misión, visión, cadena de valor y actividad principal de la organización que permitan contribuir con la estrategia y la competitividad de la organización. (Ulloa, 2015)

En tiempos modernos, la economía, la evolución tecnológica y organizacional generan un alto impacto en los recursos humanos y las competencias en cada uno de los marcos laborales en donde el desarrollo organizacional es un proceso de mejora continua que debe ser sostenido en el tiempo. En cuanto a gestión de los recursos humanos, una de las herramientas indispensables y fundamentales de este proceso es el desarrollo de potencial, las empresas que mejor llevan a cabo esta tarea apuestan por la gestión por competencias. Uno de los objetivos, por no decir que el principal de la evaluación de competencias es saber si los trabajadores cuentan con otras habilidades además de las requeridas para cubrir el rol para el cual fueron contratados y así lograr

cubrir otros cargos de mayor responsabilidad en el futuro. No obstante, hay que tener presente que es este escenario, de cambio constante, el que propicia y justifica la emergencia de un nuevo discurso que va más allá de la formación para el empleo o para el puesto de trabajo y se pone el énfasis en la mejora de las competencias personales y de la organizacionales. (Ulloa, 2015)

Retener talento es uno de los retos constantes a los que se enfrentan las compañías hoy en día, por tanto, muchas de ellas prestarán atención a los ambientes de trabajo y la cultura de empresa que presentan al mundo. Los profesionales, cada vez más demandantes, esperan encontrarse con lugares inclusivos, divertidos y con oportunidades para todos incluso durante el teletrabajo. ¿Pero cómo afecta la “nueva normalidad” a la experiencia del empleado? Según McKinsey & Company, al menos en Estados Unidos, la flexibilidad que conlleva el teletrabajo ha aumentado el compromiso y el bienestar de los empleados. (Gamelearn, 2021)

La aplicación de planes de formación, desarrollo y la aplicación de capacitaciones ha tenido éxito con muchas empresas alcanzando así una mayor productividad individual y empresarial. A continuación, presentaremos algunos ejemplos:

Xerox, Brasil: realizó la detección de necesidades por área o sección, lo que le permitió acercarse y evaluar comparativamente el perfil deseado y el real. Xerox considera que las necesidades y funciones de cada departamento y función de la organización son diferentes y se torna difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a las especificidades de cada parte de la empresa.

Volkswagen, Puebla: su proceso de detección de necesidades lo realizó en cada sección de la empresa que cuenta con un asesor del centro, donde realizan una tarea permanente de diagnóstico y de detección de necesidades de capacitación.

Telmex, México: considera a la capacitación como parte la planificación estratégica de la empresa. Su sistema de detección de necesidades es una composición mixta que está integrada por representantes del sindicato y de la dirección de la empresa, quienes consignan la información obtenida, en una base de datos donde consta la información acerca de los trabajadores y de la función que ocupan, lo que les permite también prever algunas demandas futuras (ligadas a jubilaciones, por ejemplo).

Siderca, Argentina: su modelo de capacitación es de carácter sistémico. Se basa en una formación por competencias, con la finalidad de facilitar el desarrollo de su personal, mismo que está dividido en los siguientes niveles: operarios, supervisores, personal “fuera de convenio”, y alta gerencia. Para cada nivel se realiza un análisis del puesto, en el que intervienen el supervisor, el posible futuro instructor y una persona del área de capacitación, se diseña el curso con la participación de un ingeniero técnico con experiencia y sensibilidad en los temas de aprendizaje, se dicta el curso y se evalúa. La capacitación se ajusta a las necesidades específicas de la empresa.

Empresa Estatal Petroquímicas, Brasil: el programa de capacitación se implementó a partir de la instalación de los Programas de Calidad. Para ello se formuló el Proyecto de capacitación que entre otros temas consta de: Desarrollo de una norma para identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo que focaliza las necesidades del personal; verificación de los resultados con evaluaciones en plazos determinados; diseño de un Programa de Desarrollo Personal para los niveles superiores, que identifica el plan de carrera y lo que el puesto requiere como conocimiento y capacitación; y el diseño de un Plan de Desarrollo Individual (PDI) donde constan los entrenamientos efectuados. El Plan de capacitación se elabora sobre la base de las horas/personas disponibles para el trabajo y las correspondientes a la capacitación, esta relación no puede superar el 3%. Finalmente, se realiza una certificación, sobre la base de un Plan de certificación elaborado

por el Sector de Desarrollo de Recursos Humanos, tomando en cuenta que para cada cargo hay un sistema de certificación determinado. (Medina, 2014)

2.1.1.2 Situación de la Formación Profesional en Centroamérica y República Dominicana

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), representa la oportunidad de mejorar el conocimiento sobre la formación profesional de los ciudadanos, el cual tiene la acción normativa de la Organización mediante el Convenio numero 142 relacionado al desarrollo de los recursos humanos en el cual se establece que todo Estado debe desarrollar programas de orientación Profesional y de formación profesional, estrechamente relacionados con el empleo, es especial a través de los servicios públicos de empleo (Organización Internacional del Trabajo, 1977)

Sin recursos humanos con habilidades actualizadas y sin capacidades institucionales sólidas y efectivas para actualizar esas habilidades, el tránsito hacia una economía de alta productividad con empleo productivo y trabajo decente para todos es imposible. (Trabajo, 2017)

Tabla 1. IFP en Centro América y República Dominicana

Los países invierten mediante los Institutos de Formación Profesional (IFP) de la siguiente manera:

País	IFP	Fuente principal de Financiamiento
Guatemala	INTECAP	1% nómina, pagado por las empresas públicas y privadas. Asignación del presupuesto del Estado.
Honduras	INFOP	1% nómina, de empresas privadas con más de 5 trabajadores, 0.5% sobre nómina salarial de los poderes del Estado, 1% nóminas institucionales públicas autónomas y semiautónomas.
El Salvador	INSAFORP	1% nómina a partir de 10 empleados, sector agropecuario 0.25%
Nicaragua	INATEC	2% nómina a cargo de todos los empleadores de la República.
Costa Rica	INA	1.5% nómina empresas particulares con 5 o más trabajadores, 0.5% de empresas agropecuarias con 10 o más trabajadores, 1.5% sobre nóminas institucionales y empresas del estado.
República Dominicana	INFOTEP	1% nómina empresas privadas y públicas. 0.5% utilidades y bonificaciones recibida por los trabajadores, asignación del presupuesto del Estado.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describirá la situación de cada país:

Guatemala: Para el año 2021 los diputados del bloque humanista presentaron la iniciativa 5871 la cual aprueba la ley de formación profesional dual en este país, con esta normativa se ofrece a los jóvenes a poder continuar su educación, también les permitirá adquirir experiencia profesional bajo ambientes de aprendizaje reales, alternos entre centros educativos y empresas o centros de formación para la empleabilidad. (Congreso de la Republica , s.f.)

La política Nacional de Empleo “Generación de empleo seguro, decente y de calidad” se propone entre otros, mejorar la empleabilidad y productividad de los trabajadores a la par con la mejora de eficiencia, calidad e innovación de la producción. La oferta formativa de INTECAP no está homologada en la educación formal, excepto en el nivel de educación técnica que no es más accesible por el bajo logro educativo generalmente disponible. (Trabajo, 2017)

Honduras: Enfrenta varios retos de manera particular en lo relacionado a la erradicación de la pobreza y la desigualdad, la competitividad, la generación de empleo, la seguridad y los derechos humanos, la estabilidad macroeconómica entre otros. Para ello de desarrollo el programa Euro + Labor el cual implemento la metodología de la prospectiva de la formación profesional como una acción puntual en el marco de fortalecer sus capacidades con el fin de ampliar sus funciones de intermediación y de regulación del trabajo a una función específica de promoción de un empleo decente. (Profesional, 2020)

Parte de la oferta de la formación profesional consiste en un programa de certificación llamado “Honduras para el mundo” en el cual se desarrollan normas de competencia con estándares internacionales que han sido adoptadas por INFOP y de alta pertinencia de las empresas. (Trabajo, 2017)

Nicaragua: en marzo del 2016 se crea el Centro Nacional de Formación de docentes de educación técnica con el objetivo de formar, actualizar y profesionalizar las competencias pedagógicas de los docentes instructores de educación técnica y formación profesional. El objetivo es que el estudiante sea sujeto activo en la construcción de sus propios aprendizajes para el logro de las competencias establecidas en el perfil profesional, actualización y modernización del equipamiento e infraestructura. (INATEC, 2018)

La oferta de Formación Profesional consiste en impartir educación técnica en el nivel medio y cursos de capacitación para el trabajo, también se desarrollan acciones de certificación y acredita otros centros de formación públicos y privados. Se da identificado como brechas el desafío de calidad y logro educativo ya que el 65% de los jóvenes entre los 18 y 19 años se han desvinculado del sistema educativo formal, bien sea durante el nivel primario o inmediatamente después de haberlo culminado. (Trabajo, 2017)

El Salvador: La ejecución de la formación profesional se realiza a través de las estrategias y programas permanentes, este último perite la ejecución sostenida, regular y amplia durante el ejercicio fiscal, para atender las necesidades de capacitación de los trabajadores. También existen proyectos especiales estos son aquellos programas, cursos o acciones de capacitación que requieren la participación de otros actores o instituciones como elementos complementarios a la formación profesional. (Insaforp, 2016)

La educación técnica ofrece 18 especialidades en el nivel medio y 12 en el Modelo Articulad de Educación Técnica y Tecnológica de nivel superior. Por otro lado, el alcance de los procesos de certificación de competencias es limitado y no es una práctica general y bien posicionada en el mercado de trabajo. Una de las mayores brechas de talento humano no solo es cualitativa en cuanto a logro educativo y pertinencia. La inactividad juvenil y el tamaño de los

problemas de los jóvenes con la justicia a través de las bandas denominadas “maras” tiene amplios ribetes sociales. (Trabajo, 2017)

Costa Rica: Se formulo una Estrategia Nacional de Producción y Empleo que considera prioritaria la capacitación para jóvenes y mujeres, especialmente aquellos que no lograron acumular el capital humano suficiente para una inserción de calidad en el mercado de trabajo. Dicha estrategia pugna por la capacitación de las empresas y el desarrollo del aprendizaje en el puesto del trabajo. (Trabajo, 2017)

La oferta de educación técnica profesional del Ministerio de Educación cubre tres áreas (comercial y servicios, industrial y agropecuaria). La formación profesional puede insertarse de forma más visible y efectiva en las políticas de desarrollo productivo. El INA podría jugar un papel más protagónico en la discusión sobre talento humano y desarrollo productivo. (Trabajo, 2017)

El Marco Nacional de Cualificaciones norma el subsistema de educación y formación técnica profesional, a través de la estandarización de los niveles de formación, descriptores, duración y perfiles de ingreso y egreso de la formación, entre otros. (Organización Internacional del Trabajo , 2019)

República Dominicana: El programa de gobierno 2016-2020 se planteó el desafío de lograr mejoras en la educación y también el establecimiento de un Marco Nacional de Cualificaciones. Así mismo el país se ha comprometido a desarrollar una oferta integrada de educación técnica y formación profesional que, entre otras cosas, facilite el tránsito entre diversos niveles educativos, así como un sistema de indicadores de calidad para este nivel de la educación, también de desarrollo un programa llamado “Juventud y empleo” para capacitar y conseguir un primer empleo y cuenta con una oferta de habilitación profesional dirigida a personas que ingresar por primera vez al mundo laboral. (Trabajo, 2017)

2.1.1.3 Nuevas tendencias de la formación profesional

Los empleos del Siglo XXI requieren de habilidades y competencia de base más compleja (técnica, digital, socioemocional) y retan a los sistemas educativos y de formación profesional a no solo a estar al día sino a anticipar los nuevos requerimientos, y a ofrecer educación a lo largo de la vida. En la actualidad existe algo denominado como transformación acelerada en los requerimientos por nuevas habilidades la cual se refiere a la demanda por nuevas y más avanzadas cualificaciones aumenta, y la obsolescencia de las habilidades existente se acelera tiene como resultado una nueva línea de alfabetismo, con una división entre los alfabetos y los analfabetos digitales. (Trabajo, 2017)

Según estudio realizado por Udemy for Business indica que existe un aumento significativo en el porcentaje de la fuerza laboral a nivel global que ha optado por formarse a lo largo de 2020 con un 38% en comparación en 2019 con un 14%. La cual se trata de una diferencia de más de 20 puntos porcentuales, que estaría impulsada principalmente por un número creciente de organizaciones que reconocen la existencia de una brecha de habilidades en el mercado laboral actual, así como su responsabilidad para tratar de reducirla. (El Economista, s.f.)

Las tendencias para la formación profesional para el año 2021 radican en lo siguiente:

Las habilidades más valoradas para afrontar la “nueva normalidad” entre las nuevas habilidades que será necesario desarrollar son la creatividad, la gestión del cambio y la capacidad de resiliencia. (Rosario, 2020)

Formación Dual se refiere a la formación tanto académica como experiencia en el mercado laboral a fin de que los jóvenes tengan la oportunidad de cursar un ciclo de FD después de la etapa escolar tiene una duración de 2 a 3 ½ años incluye alrededor de 350 ciclos en los cuales se destacan las formaciones de industria y comercio. Las empresas apuestan a esta tendencia ya que financian

estos cursos teniendo como garantía de convenios como pasantías contemplando el periodo de formación y remuneración según corresponda, se pactan periodo de vacaciones y también se incluyen temas de razones que ocasionarían una desvinculación laboral. (emagister, 2019)

Colaboración: Con la pandemia, los procesos de comunicación entre empleados se han visto gravemente interrumpidos. Al trabajar desde casa, se requiere un buen líder que sepa guiar, así como esfuerzos adicionales para mantener el contacto y desarrollar el espíritu de equipo. Por lo que, en el año 2020, la alta demanda de habilidades comunicativas y de liderazgo muestra el interés de los empleados de todos los niveles jerárquicos por formarse en estas áreas para mejorar el trabajo en equipo. (Humanos, 2020)

Tecnologías Inteligentes: favorece a la personalización del aprendizaje utilizando los datos individuales de cada persona. Estos softwares pueden averiguar cómo, cuándo y dónde prefieren aprender los usuarios. (Hopp, 2021)

Comunidades de prácticas virtuales: en la que se produce la interacción virtual constante entre un grupo de personas que comparten preocupaciones, intereses comunes y conocimientos. Y como parte de virtualidad también se suma a la práctica los cursos abiertos y gratuitos, sin límite de participantes en los cuales se busca crear espacios para el debate en el que los participantes generan contenido haciendo uso de plataformas y servicio de redes sociales. (School, 2021)

2.2 Análisis del microentorno

El gobierno de Honduras se ha venido mostrando muy activo atrayendo inversión extranjera y mejorar la calidad de los servicios de educación y capacitación, las políticas que se generen a partir de esta visión claves para fortalecer el desarrollo del capital humano en el país. El plan de la Secretaría de Educación (2014-2018) prevé la construcción y mejoramiento de infraestructura para la educación técnica vocacional y formación profesional apoyado principalmente de Instituto de

Formación Profesional (INFOP) creado en el año 1972 teniendo una trayectoria y acumulación que puede ser aprovechada para diseñar nuevas políticas o impulsar planes e innovaciones en la atención de los trabajadores y el desarrollo de habilidades. No obstante, en los últimos se generó una alianza importante con el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) desarrollando nuevos esquemas de respuestas a las demandas relacionadas a la formación profesional. (Trabajo, 2017)

Actualmente el INFOP ofrece una certificación de competencias laborales el cual consiste en identificar formalmente las capacidades laborales sin importar la forma en que han sido adquiridas ya sea por aprendizaje o por la practica productiva, los requisitos para que las personas opten a este certificado son: mínimo de 2 años de experiencia en el área que desea certificarse, mayor de 15 años, 2 fotos tamaño carnet y copia o partida de nacimiento. (INFOP, Instituto de Formación Profesional , s.f.)

El modelo de Formación Dual Alemán en Honduras se implementa como parte de un beneficio social de generar un sistema de formación de aprendices de calidad son incalculables, comenzando por la disminución del desempeño de la población más joven del país, pasando por la reducción de las tasas de abandono escolar, ya que se ofrecen más oportunidades de futuro a los jóvenes, así como la formación profesional involucrando el desarrollo y crecimiento social sostenible. (INFOP, Instituto de Formación Profesional, s.f.)

Honduras está situada en el puesto número 96 de The Global Competitiveness Report 2017-2018, es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente, si es comparado con el resto de los 137 países del ranking. Es decir que es necesario para alcanzar el logro del desarrollo humano sostenible que exista una manera obligatoria de agregar la inclusión en el componente de formación profesional incorporando también la ciencia y tecnología en estos

procesos. Es importante señalar que la formación técnico profesional en Honduras y el sistema educativo en general se ha evaluado permanentemente a través de los informes diagnósticos de las consultorías realizadas por la cooperaciones internacionales identificando la calidad de educación y la pertinencia se ven influidas por varios factores como ser que la mayoría de los estudiantes hondureños de educación básica no alcanzan el nivel apropiado de alfabetización y adicionalmente casi una cuarta parte de los que tienen educación superior emigran. (Prospectiva de la Formación Profesional de Honduras)

2.2.1. PEST

El análisis PEST estudia los factores que no dependen directamente de la empresa es decir analiza los elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan como ser los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. (Peira, 2021)

En el análisis PEST definen cuatro factores claves que logran tener una influencia directa sobre el desarrollo de la organización:

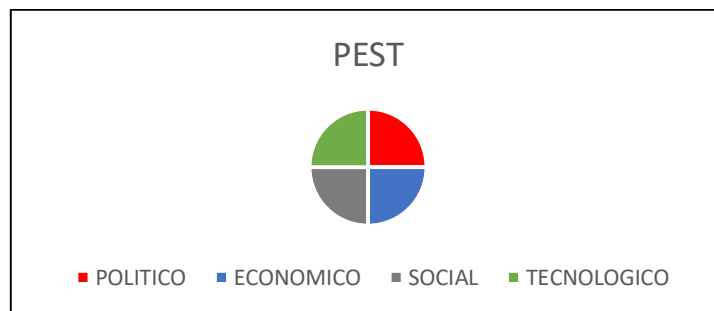


Figura 1. Análisis Pest

Fuente: Elaboración Propia

2.2.1.1 Factores Políticos

En cuanto a los factores políticos con influencia en Dinant se podría considerar la monopolización de las empresas que van a participar en la prestación de algún servicio en este caso

podría afectar directamente a la empresa en caso de querer participar en alguna licitación para la venta de sus productos al estado o a cierto sector y que por cuestiones ajenas y/o políticas el proceso se vea influenciado. Así mismo, en caso de existir un aumento o disminución de las políticas impositivas, es decir los incentivos, normativas de empleo, diversos impuestos y entre otros, esto afectará directamente a Dinant.

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía” (Milla Gutierrez, 2012, pág. 36).

2.2.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos que pueden influenciar en una organización son tan numerosos y significativos. Sin embargo, es importante recalcar aquellos que tendrá un efecto inmediato sobre la rentabilidad de Dinant, en este caso podemos mencionar:

- La inflación: es un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo. (Sevilla, 2021)
- Inestabilidad Salarial: es una situación que sufren los trabajadores, caracterizada por inestabilidad en la contratación y la vulneración de algunos derechos laborales. (Padilla, 2019)
- Incremento en las tasas de interés: El tipo de interés o tasa de interés es el precio del dinero, es decir, es el precio por pagar por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado. Su valor indica el porcentaje de interés que se debe pagar como contraprestación por utilizar una cantidad determinada de dinero en una operación financiera. (Kiziryan, 2021)

- Evolución del PIB: El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un territorio en un determinado periodo de tiempo. Se utiliza para medir la riqueza que genera un país. También se conoce como producto bruto interno (PBI). (Sevilla, 2021)

En el segundo trimestre de 2021, la economía hondureña creció 2.9% según la serie de estacionalidad del Producto Interno Bruto Trimestral (PIBT), con relación al primer trimestre del mismo año; si bien, la tasa de crecimiento es menor en 2.8 puntos porcentuales (pp) respecto al trimestre anterior, el nivel del PIB en este periodo supera al registrado en similar lapso de 2019, previo a la pandemia, evidencia del proceso de recuperación de la actividad económica nacional. (BCH, 2021)

Desde el enfoque de producción la actividad de intermediación financiera, seguros y fondos de pensiones registró una variación trimestral de 10.2% esto se debe a la cantidad de préstamos solicitados por las personas y la industria manufacturera presento un aumento trimestral de únicamente 2.3% influenciado por el alza en los costos de los textiles.

2.2.1.1. Factores Sociales

Los factores sociales – culturales tienen un impacto vasto dentro de las organizaciones dentro de los cuales se encuentran:

- Demografía
- Estilos de Vida
- Nivel de educación
- Patrones culturales

- Consumismo
- Delincuencia (Benavides, 2009)

2.2.1.2. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos influyen en diversas formas en Dinant, algunos ejemplos pueden ser:

Comercio electrónico: es el modelo de negocios basado en las transacciones de productos y servicios en los medios electrónicos, ya sea en las redes sociales o en los sitios web. (Higuerey, 2019) Si bien Dinant distribuye sus productos a diversos depósitos y no tiene por así decir “su propia tienda”, se ve afectado indirectamente ya que los consumidores ahora pueden adquirir sus productos “en línea” y los distribuidores de los productos de Dinant deben contar con este servicio.

Sistemas de Información: es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con un fin común; que permite que la información esté disponible para satisfacer las necesidades en una organización, un sistema de información no siempre requiere contar con recuso computacional, aunque la disposición de este facilita el manejo e interpretación de la información por los usuarios. (SICA, 2019)

2.2.2 Análisis Interno

La presente investigación se realizará en Corporación Dinant empresa de capital hondureño con su más grande operación en Honduras las cuales comprende todas las divisiones de negocio como ser la división comercial, división de manufactura, división de agronegocios y sus oficinas corporativas ubicadas en Tegucigalpa, Honduras. No obstante, también tiene operaciones a nivel comercial en todo Centro América, Republica Dominicana, Estados Unidos y Europa.

Dentro del catálogo de productos cuentan con la categoría snacks bajo la marca Yummies,

categoría de grasas y aceites bajo la marca Mazola e Issima, en esta última también se encuentran la división de alimentos la cual comprende productos como ser sopas instantáneas, adobos, sofritos, mayonesa, consomés, ketchup, pasta de tomate y salsa picante, una siguiente categoría es la de cuidado del hogar en la cual se encuentran velas aromáticas, detergente líquidos, jabón para lavar ropa, cloro, limpiador de piso, suavizante para ropa y recientemente se creó la categoría de división de cuidado personal con el lanzamiento de jabones de tocador. (Dinant, s.f.)

En el año 2015 se creó la escuela de Ventas en Dinant la cual contiene toda la información necesaria para formar a los nuevos colaboradores en el puesto de vendedores de Detalle, este proyecto incluye procesos y políticas del área de ventas, mercadeo, promociones, flota, créditos, almacén y despacho. Todo lo anterior se aplica tanto en aula como en campo, la primera parte del día es utilizado para lo teórico y luego aplicar los conocimientos adquiridos en el campo de trabajo acompañado de un vendedor formador denominado de esta manera ya que él es el encargado experto de ser el acompañante en este proceso para el nuevo colaborador.

No obstante este proyecto de escuela de ventas no se ha podido desarrollar a plenitud, para lo cual se derivan varios factores de esta situación de las cuales se puede mencionar la pobre estructura organizacional del área de capacitaciones a nivel local y regional lo cual limitaba al equipo experto a poder darle seguimiento oportuno a cada nuevo colaborador, situación que en la actualidad ya se corrigió dado a que ya se cuenta con un experto en capacitaciones por cada sitio donde la empresa tiene presencia comercial. También podemos mencionar los problemas ajenos al control de la empresa como ser bajas voluntarias dicho en otras palabras renuncias por parte de los colaboradores o salida por procesos disciplinarios sin responsabilidad patronal identificándose así la necesidad de revisión y actualizaciones periódicas de las políticas evitando se genere más rotación en esta posición clave en la operación de la compañía.

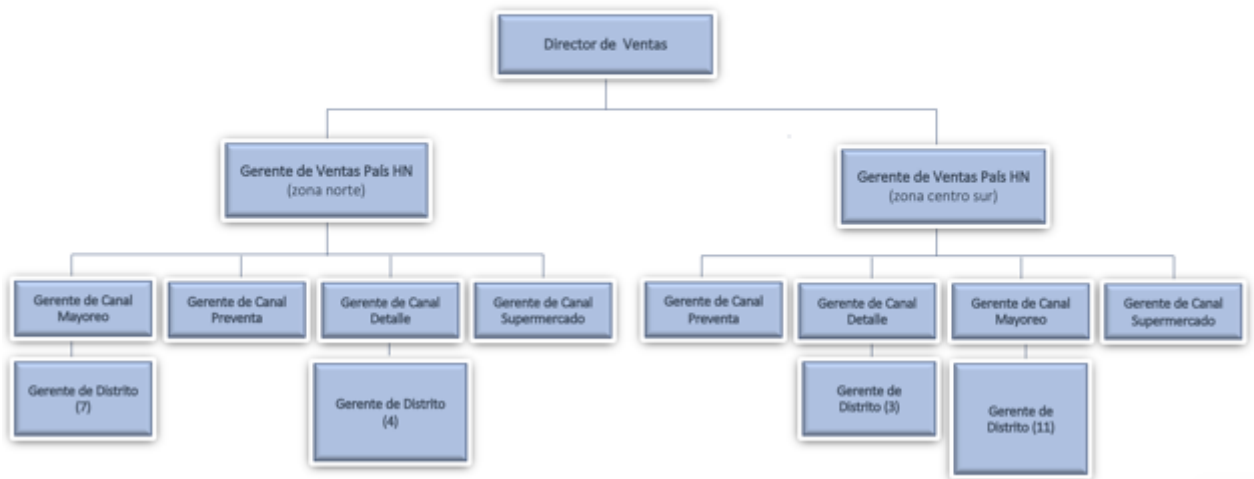


Figura 2. Organigrama Dirección de Ventas Dinant

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Conceptualización

- Planes de formación empresarial: conjunto de técnicas y acciones que realiza una empresa en busca de la actualización de conocimientos de sus empleados, buscando una mejora continua y un incremento de las competencias profesionales que hay al interior de la empresa. (pymas, 2016)
- Competencias: En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. (Spencer, 2016)
- Conocimiento: El conocimiento es la información y habilidades que los seres humanos adquieren a través de sus capacidades mentales. (García, 2021)
- Empleabilidad: la capacidad de adaptar nuestras circunstancias profesionales y personales, capacidades, competencias y conocimientos a las necesidades del mercado laboral en cada momento para no quedarnos descolgados. (Ledlv, 2017)

- **Capacitación:** La Capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo. (Jaureguiberry, 2020)
- **Oferta formativa:** esta área integra un amplio conjunto de programas dedicados a la formación integral de las personas. Pueden tratarse de programas de formación específica, relacionados con conocimientos prácticos para la vida personal o social, como la informática, la contabilidad, los idiomas, etc., o de programas de formación general para el desarrollo de las capacidades personales y sociales, como la formación musical, cursos de filosofía, historia o arte, talleres de fotografía, etc. (European Comission, 2020)
- **Productividad:** La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado. (Sevilla, 2021)

2.4 Teorías de Sustento

2.4.1. Teorías de Capacitación y Formación: Como parte de los procesos

administrativos de capacitación y formación, se han considerado las siguientes teorías:

Teoría según Tobey: (Tobey, 2005, Junio 1) La Doctora Deborah Tobey, reconocida psicóloga, experta en desarrollo empresarial y de recursos humanos, sugiere determinar la pertinencia de las necesidades de capacitación a través de la identificación de necesidades institucionales, relacionadas a la gestión empresarial, el desempeño de la persona y las normativas que regulan su gestión.

Manifiesta que, al momento de realizar una detección de necesidades, se pueden encontrar

hallazgos que no necesariamente se relacionan con aspectos de formación o capacitación, sino que por lo general se deben a múltiples factores que afectan a la falta de rendimiento en el trabajo y por ende a la falta de resultados de la empresa. Sugiere qué se debe hacer para resolverlos, aunque reconoce que es la empresa quien determina qué acciones serán realmente tomadas para solucionar cada hallazgo encontrado.

Comenta que hay veces en que los dueños de las empresas o titulares de las instituciones no pueden o no quieren solucionar un problema sin entrenamiento o capacitación. En ese caso, es imprescindible que los representantes de la empresa estén claros de que existe el problema sin entrenamiento y que va a afectar a la consecución de los objetivos de rendimiento y de negocios.

Una vez identificadas dichas necesidades, propone que se defina cual es el programa de capacitación, cuántas lecciones debé tener, cuáles son las actividades de aprendizaje que se realizaran, debido a que es importante que la actividad de formación apoye al rendimiento en el desempeño de un puesto para beneficio institucional.

Reconoce también la importancia de evaluar las necesidades de formación aplicando el análisis y la metodología de ROI, misma que se calcula después de completar el entrenamiento, con la finalidad de comparar los beneficios netos de la formación con los costos de la capacitación.

Teoría según Gaines y Robinson: (Gaines Robinson, Dana / Robinson, James C., 1989, Mayo 23) En el libro titulado “Formación de impacto: ¿Cómo vincular la formación a las necesidades empresariales y medir los resultados?”, los autores y consultores de recursos humanos explican cómo identificar los requerimientos de capacitación en términos de una jerarquía de necesidades enfocadas a requerimientos individuales, grupales, de desempeño y organizacionales.

Relacionan directamente la formación con los objetivos específicos de la organización y

creen que lo importante es evaluar la eficacia de rendimiento del personal así como realizar el análisis de causas de las deficiencias detectadas en su desempeño.

Consideran importante crear un ambiente de trabajo que refuerce nuevas habilidades y maximice los resultados del entrenamiento, pero es necesario documentar el efecto que tiene la formación en el personal, así como también dar seguimiento de los cambios sutiles en los valores y creencias de los empleados.

Con la finalidad de analizar el efecto que tiene dicha formación, sugieren evaluar el desarrollo de conocimientos y habilidades, y medir el resultado del comportamiento a través de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Con ello, dicen que se puede demostrar o evidenciar que la formación influyó en los resultados operacionales a través del aumento de las ventas y la productividad.

Finalmente, instan a los responsables de los procesos de formación, a que realicen el seguimiento y la justificación de costes de las actividades de capacitación y desarrollo. (Medina, 2014)

2.5 Metodología aplicada

2.5.1 Metodología Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de los planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades en los participantes de una organización, a fin de contribuir con el logro de objetivos empresariales. (Marin, 2019)

2.5.1.1 Antecedentes del DNC

El diagnóstico de necesidades de capacitación surge de la importancia para orientar los

esfuerzos organizacionales y así poder desarrollar a partir de él los programas de capacitación. Esto, con el objetivo de partir de que sea posible el logro de los objetivos de toda la organización. (Ivette, 2021) El DNC permite identificar las necesidades de capacitación de las dependencias, a su vez brinda una oportunidad para desarrollar estrategias de abordaje, para lo cual es indispensable el apoyo y el compromiso por parte de la Dirección, estableciendo las prioridades de las mismas. (Marin, 2019) Es por ello que aplicar esta metodología para este proyecto de investigación es una necesidad para poder detectar cuales son las debilidades y futuras oportunidades de mejora para los puestos claves del área de ventas en Dinant.

2.5.1.2 Análisis de las Metodología

El DNC es un proceso continuo que se orienta a los cumplir lo siguiente:

1. Identificar las principales tareas, áreas de oportunidad que afecten al cumplimiento de lo establecido.
2. Es necesario el involucramiento de las autoridades de la empresa, para identificar la visión sobre las brechas de competencias asociadas y/o los resultados actuales de los equipos lo cual sirve como insumo para identificar la visión a futuro con relación al contenido a implementar en las capacitaciones para su equipo a cargo.
3. Justificar las inversiones realizadas con relación a la capacitación.

Para lo cual es requerido la secuencia de lo siguiente:

1. Detección individual de requerimientos de capacitación.
2. Caracterización de necesidades de capacitación por modulo o proyecto.
3. Síntesis de necesidades de capacitación.
4. Consolidación de necesidades globales por capacitación. (Gordon, 2005)

Ventajas:

1. Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
2. Prevé los cambios que se pueden suscitar a futuro
3. Establece las áreas fuertes y débiles del entrevistado
4. Descubre problemas en los procedimientos Administrativos que estén afectando el funcionamiento de la organización
5. Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente organizacional

Desventajas:

1. La aplicación puede tomar más tiempo del pensado debido que se necesitar agendar horarios de entrevistas
2. La información brindada por el entrevistada se puede ver manipulada por ser subjetiva
3. Transmisión de información incorrecta y/o inconsistente

2.6 Instrumentos Utilizados

2.6.1 Cuestionario

Una de las técnicas más utilizadas para la obtención de datos es la encuesta, la cual consiste en recoger la información aplicando el instrumento denominado cuestionario, documento impreso que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona en la empresa. (Medina, 2014).

Las preguntas del cuestionario deben redactarse de forma organizada, estructurada y coherente ya que debe seguir una secuencia conforme al problema de investigación y los

objetivos a perseguir en este proyecto.

El cuestionario debe tener las preguntas o variables que se deben asumir en la investigación para que se registren las respuestas de los encuestados, respuestas que ayudarán a tomar una decisión. Hay un aspecto muy importante en el que se va a basar toda la encuesta, y es que no valen los resultados sesgados, por lo que hay que prestar especialmente a la redacción de las preguntas para evitar incorporar elementos que puedan provocar ese sesgo.

Hay una serie de cuestiones que debemos tener en cuenta a la hora de elaborar el cuestionario, y que nos pueden ayudar a escoger la mejor forma de preguntar a la muestra:

- El cuestionario no debe ser muy largo, ya que puede convertirse en tedioso y acabar siendo abandonado por los entrevistados.
- El cuestionario debe ser interesante, las preguntas deben estar redactadas para animar e incitar a la respuesta.
- El cuestionario tiene que ser sencillo, las preguntas no deben prestarse a ningún tipo de confusión y solo debe haber una respuesta correcta.
- Se debe realizar con una idea de los objetivos que se pretenden con la recolección de los datos, abarcando todos los aspectos necesarios por medio de las preguntas.
- El cuestionario tiene que ser discreto, aunque buscando siempre las respuestas que se necesitan y aportando los datos suficientes para que se entienda. (gestion, 2020)

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

En el marco del presente capítulo se abordará “el corazón” de la investigación, estableciéndose así la metodología a utilizar para acopiar la información pertinente para el proyecto de investigación. Con el objetivo de obtener una congruencia metodológica se identificarán las variables, enfoque y método de la investigación. Así mismo, se podrá definir el diseño de la investigación estableciendo la población, muestra y técnicas de muestreo. Por último, se establecerá las fuentes de información tanto primarias como secundarias y la unidad de análisis.

3.1 Congruencia metodológica

La congruencia metodológica es fundamental en esta investigación debido que permitirá observar de forma explícita y bien detallada la información recabada en el proceso de investigación misma que deberá ser congruente con cada acápite a desarrollar. La relación coherente en cada una de las ideas a desarrollar permitirá obtener resultados verificables, fidedignos y confiables.

3.1.1 Matriz metodológica

La matriz metodológica es una herramienta de mucha utilidad ya que brinda la oportunidad de poder observar la información de forma abreviada ya que esta matriz permite organizar cada etapa del proceso y observar la pregunta problema, los objetivos (tanto general como específicos), preguntas de investigación y las variables (dependiente como independientes) mismas que serán congruentes entre sí.

Tabla 2. Matriz Metodológica Diseño de Planes de Formación para las Posiciones Claves del Área de Ventas en Base a Competencias en Dinant.

Problema	Objetivo General	Preguntas De Investigación	Objetivos Específico	Variable	Variable
				Dependiente	Independiente
¿De qué forma se podrían diseñar los planes de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant para el año 2022?	Determinar el contenido de los planes de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant Honduras mediante los descriptores de puesto a fin de contribuir a la productividad en el puesto de trabajo actual y posibles promociones internas.	<p>¿Cuál es la opinión de los líderes del área de ventas de la división comercial en Dinant acerca de la implementación de los planes de formación para el personal en mención?</p> <p>¿De qué manera se pueden identificar los conocimientos y competencias requeridos para los puestos de trabajo para el área de ventas de la división comercial en Dinant?</p> <p>¿Cuáles son los resultados a nivel estratégico de recursos humanos al diseñar planes de formación?</p> <p>¿Cuál es el proceso para diseñar los planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conocer cuál es la opinión de los líderes del área de ventas de la división comercial en Dinant acerca de la implementación de los planes de formación para el personal en mención. <ul style="list-style-type: none"> Analizar mediante los descriptores de puesto cuales son los conocimientos y competencias requeridos en los puestos de trabajo del área de ventas de la división comercial en Dinant. Identificar los resultados estratégicos que se obtendrán en la implementar de los planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant. Proponer los diseños de los planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant. 	Implementación de planes de formación	<ul style="list-style-type: none"> Opinión de líderes sobre la implementación Identificación de conocimientos y competencias Resultados estratégicos de la implementación Proceso para diseñar planes de formación

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Esquema de variables de estudio



Figura 3. Esquema de Variables.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables consiste en determinar el método a través del cual las variables serán medidas o analizadas, la definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir este concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto. (Rincon, 2018)

Dicha matriz servirá de guía para observar los instrumentos que van a ser utilizados para la captación de la información misma que debe ser congruente con las variables independientes y la variable dependiente del proyecto de investigación.

“Es el proceso de llevar un variable del nivel abstracto a un plano concreto. Operacionalizar una variable es hacerla medible” (Apoyala, 2018)

3.1.4 Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 3. Matriz de Operacionalización de Variables Diseño de Planes de Formación para las Posiciones Claves del Área de Ventas en Base a Competencias en Dinant.

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Opinión de líderes sobre la implementación	Involucramiento de los líderes sobre la implementación de los planes de formación	Participación en capacitaciones	Percepción	Sección VI	Entrevista
Identificación de conocimientos y competencias	Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, los conocimientos y competencias necesarias para desempeñar una actividad	Comparación puesto – perfil	Conocimiento	Sección III & IV	Entrevista
			Competencias	Sección VI	Entrevista
Resultados estratégicos de la implementación	Metas desarrolladas por medio de la implementación de los planes de formación	Retención de personal	Cierre de brechas	Sección V	Entrevista
		Motivación de personal	Alto rendimiento	Sección VI	Entrevista
Proceso para diseñar planes de formación	Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y recursos para conseguir un objetivo.	Recursos indispensables	Inversión y gastos	Resultados derivados de la aplicación del instrumento	Entrevista

Fuente: Elaboración propia

3.2 Enfoque y métodos

El enfoque y el método de una investigación se vuelven de gran referencia para comprender

el contexto de nuestra investigación debido a que a través del enfoque se puede determinar si el estudio es cuantitativo, cualitativo o mixto. Mientras que cuando se estudia el método este indicará si el estudio es de carácter deductivo, inductivo, analítico, sintético, histórico y entre otros.

3.2.1 Enfoques

Cuando se menciona el enfoque de investigación, se refiere a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos. (Mata, 2019) “Mientras el enfoque cuantitativo estudia realidades y hechos de naturaleza objetiva; el enfoque cualitativo estudia realidades y fenómenos cuya naturaleza es subjetiva” (Mata, 2019)

En este estudio se utilizará el enfoque cualitativo, “La investigación o enfoque cualitativo, son aquellas que utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Parra, 2013)

Con el objetivo de investigar, analizar y estudiar a mayor profundidad los planes de formación para personal y consecuentemente el diseño de estos se utilizará el enfoque cualitativo para el desarrollo de esta investigación.

3.2.2 Métodos

Los métodos de investigación que se describen en la literatura son una importante herramienta para la búsqueda y el perfeccionamiento del conocimiento acerca de la realidad. Cada método tiene su forma particular de acercamiento al objeto de estudio, lo cual origina diferentes clasificaciones. La propuesta de una distinción entre los métodos que privilegian la búsqueda de

información de aquellos que se enfocan en la construcción de conocimiento, resulta de vital importancia para el investigador, quien tiene la posibilidad de utilizar dicha información como una herramienta de orientación al momento de seleccionar el método más pertinente según el objetivo de su proyecto. (Rodríguez, 2017)

En esta investigación se utilizará el método deductivo el cual se define como una forma de razonamiento que deriva del método científico y que tiene como finalidad obtener conclusiones lógicas a partir de un grupo de premisas; es decir, se deduce. Si los hechos o premisas son ciertos, la conclusión también lo será. (Gonzales, 2021) Este método inicia con principio y/o teoremas de aplicación universal mismos que han sido comprados para poder aplicarlo a soluciones o hechos particulares. Así mismo, se utilizará el método descriptivo, el cual tiene como objetivo describir y evaluar características de las situaciones objeto de investigación, una vez reunidos los datos se analizan y se observan las relaciones entre variables.

3.2.3 Alcance

Dentro de este proceso, el nivel de una investigación puede tener diversos alcances que parten desde el nivel exploratorio, descriptivo, correlacional hasta llegar a un alcance explicativo, en donde se busca una explicación del fenómeno que se está investigando. (Galarza, 2020)

En esta investigación se utiliza el alcance descriptivo, en el cual ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano. En la investigación con alcance descriptivo de tipo cualitativo, se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno. (Galarza, 2020)

3.2.4 Diseño Metodológico

El diseño metodológico por utilizar en esta investigación es No experimental. “El diseño

metodológico no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.” (Dzul, 2020)

Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. Es por esto por lo que también se le conoce como investigación «ex post facto» (hechos y variables que ya ocurrieron), al observar variables y relaciones entre estas en su contexto. En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulo a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural y dependiendo en que se va a centrar la investigación, existen diferentes tipos de diseños en las que se puede basar el investigador. (Dzul, 2020)

3.2.5 Instrumento

Bernardo y Calderero (2000) consideran que los instrumentos es un recurso del que los instrumentos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo emperico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea. Los instrumentos de investigación son los recursos que el investigador puede utilizar para abordar problemas y fenómenos y extraer información de ellos: formularios en papel, dispositivos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información sobre un problema o fenómeno determinado. Cuestionario, termómetro, escalas, ecogramas. (Garay, 2020)

Para el proyecto se utilizará el cuestionario, este se define como el instrumento que permite recolectar información y datos para su tabulación, clasificación, descripción y análisis en un estudio o investigación. El Cuestionario es "un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve". En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o

mixtas. (Garay, 2020)

3.2.6 Diagrama



Figura 4. Alcances & Métodos

Fuente: Elaboración propia

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación permite conocer la población, muestra y las técnicas de muestreo a utilizar en este proyecto. La población permite conocer quiénes serán las personas objeto de la investigación de una forma general mientras que la muestra delimita esa población para la recolección de información de solo una parte de estos, la muestra puede ser probabilística y no probabilística. La probabilística es aquella en la cual cualquier miembro de la población puede ser objeto de estudio mientras que, en la no probabilística, no toda la población tendría las mismas posibilidades de ser elegidos para la muestra. En las técnicas de muestreo se podrá observar la herramienta a utilizar en esta investigación.

3.3.1 Población

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Ponce, 2010)

La población de la presente investigación estará comprendida por los treinta seis (36) colaboradores con puestos claves en el área de ventas en Dinant, definidos de la siguiente forma:

- Gerentes de País: acorde al descriptor de puesto tienen como objetivo coordinar, planificar y dirigir las estrategias de ventas para el alcance de los objetivos a través de la supervisión y medición de indicadores, así como diseñar y ejecutar iniciativas de ventas para cada ruta asegurando una distribución efectiva en cada punto de venta.
- Gerentes de Canal: acorde al descriptor de puesto tiene como objetivo Coordinar, planificar y dirigir a las estrategias de venta para el alcance de objetivos a través de supervisión y medición de indicadores asignados a los supervisores de impulso, gerentes de sucursal y gerente distrito. Así como cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
- Gerentes de Sucursal: acorde al descriptor de puesto tiene como objetivo tiene como objetivo administrar y coordinar el equipo de ventas Mayoreo, Detalle y Preventa en el territorio asignado, asegurando el cumplimiento de objetivos de la sucursal. Así como cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
- Gerentes de Distrito: acorde al descriptor de puesto tiene como objetivo tiene como

objetivo Administrar y coordinar el equipo de ventas Mayoreo y Detalle en el territorio asignado, asegurando el cumplimiento de objetivos de la sucursal. Así como cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

3.3.2 Muestra

Al realizar una investigación necesitamos una muestra representativa debido que esto evitará que tengamos que utilizar los instrumentos para toda una población ya que se volvería algo muy complejo y que nos tomaría mucho tiempo, es por esto la importancia de la toma de una muestra. La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población. (López, 2004)

3.3.3 Técnicas de muestreo

En esta investigación se utilizará el muestreo censal, la cual se define como un muestreo donde la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones, bloques, que constituyen el objeto del censo. Los datos se recogen en una muestra que representa el total del universo, dado que la población es pequeña y finita (Zarcovich, 2005)

Debido a que la población constituye 36 personas, esta resulta muy pequeña por lo que la muestra será censal donde será igual a la cantidad de la población.

La muestra fue definida de la siguiente manera:

Tipo de técnica: Entrevista

Tipo de Instrumento: Cuestionario

Número de la muestra: 36 personas

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

- **Entrevista:** Se realizarán una serie de preguntas a treinta y seis (36) colaboradores identificados como posiciones claves del área de ventas, encargados de la estrategia y operación de su alcance correspondientemente.
- **Cuestionario:** es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible que generalmente responde la persona interrogada. (Córdoba, 2005)

El cuestionario por aplicar consta de siete secciones, este instrumento servirá para captar información del evaluador, así como del evaluado, completando información de formación académica, nivel de conocimientos, habilidades y dominio de competencias.

- **Procedimiento Metodológico DNC:** mediante una planificación de programación de entrevistas a los evaluados, realizadas de manera presencial y virtual. Se aplicará uno a uno el instrumento, el cual consistirá en evaluar de acuerdo a estructura organizacional y descriptor de puesto al personal para captar la información de cada uno, a su vez todas las posiciones. Dicha información servirá de insumo para el diseño de los planes de formación para el personal en estudio. El instrumento por utilizar para la recolección de datos será el cuestionario el cual estará conformado por una serie de preguntas que permitirá obtener la información necesaria para responder las preguntas de investigación y los objetivos de estudio.

3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información son de mucha utilidad al momento de realizar una investigación ya que permiten proporcionar información relevante y de referencia al tema de Diseño de Planes de Formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant, la

principal razón de las fuentes de información es facilitar la búsqueda de documentos electrónicos ya sean libros, revistas, trabajos de investigación, artículos, informes entre otros.

3.5.1 Fuentes Primarias

Contienen información original la cual proviene del estudio puntual de investigación, en el cual la información fue obtenida utilizando instrumentos aplicados a una población en específico.

En la presente investigación “Diseño de Planes de Formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant” se utilizarán las siguientes fuentes:

- Informes emitidos por la Organización Internacional del Trabajo.
- Tesis de Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento.
- Entrevistas a colaboradores de puestos claves en Dinant.
- Diccionario de competencias y comportamientos para Dinant.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios, como ser libros o artículos que interpretan a otros trabajos de investigación.

En la investigación se utilizarán sitios webs, informes, artículos, documentos.

- Blogs de investigación
- Repositorios académicos.

3.6 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la presente investigación estará conformada de la siguiente manera:

- Colaboradores de posiciones claves del área de Ventas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se reflejarán los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados, entrevista y encuesta, cuya finalidad es la recolección de datos para su posterior análisis. Se identificará la forma en la cual los datos fueron recolectados, la opinión de las personas con puestos claves en el área de ventas de Dinant, la identificación de los conocimientos y competencias que son requeridos para los puestos, los resultados a nivel estratégico de la implementación, el proceso para diseñar planes de formación y la metodología de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) aplicada, todo en virtud de obtener respuesta a nuestras preguntas de investigación y cumplir con los objetivos propuestos en el Capítulo I.

4.1 Informe de Proceso de Recolección de datos

En este acápite se identifican las técnicas, instrumentos y metodología que se utilizó para la recolección de datos. En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento que es el cuestionario, así mismo se utilizó la técnica de la entrevista con el instrumento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). Estos instrumentos se aplicaron a la muestra antes definida en el Capítulo III, misma que representa las personas de los puestos claves del área de ventas de Dinant, se utilizó esta muestra debida que el proyecto de investigación va orientado a la ejecución del proyecto en mención.

4.1.1 Encuesta

La encuesta se aplicó a una muestra de treinta y cinco (35) personas, utilizando como instrumento el cuestionario en el cual se hicieron quince (15) preguntas a las personas con puestos claves en el área de ventas de Dinant.

4.1.2 Entrevista

La entrevista se aplicó a una muestra de treinta y seis (36) personas, utilizando como instrumento un DNC, en el cual se hicieron veinte (20) preguntas en base a competencias a los Gerentes de Canal y a los Gerentes de País y diecinueve (19) preguntas en base a las competencias a los Gerentes de Sucursal y Gerentes de Distrito.

4.2 Resultados y análisis de las Técnicas aplicadas

En este acápite se reflejarán los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos antes mencionados, así mismo, se analizarán cada una de las respuestas con el fin de cumplir con los objetivos anteriormente descritos, en el Capítulo I. Se dará inicio con los resultados y análisis de la encuesta y luego se mostrará el resultado y análisis de las entrevistas que se hicieron a las personas con puestos claves en el área de ventas de Dinant.

4.2.1 Datos Demográficos

En relación con los resultados y análisis de la encuesta denominada “Implementación de Planes de Formación” orientada a la población de Dinant con una muestra representada por personal con puestos claves del área de ventas de Dinant a treinta y cinco (35) personas que se encuentran representadas en los siguientes datos:

4.2.1.1 Género

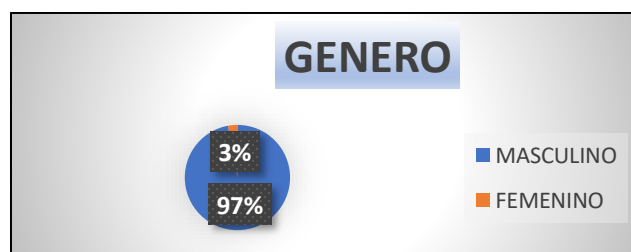


Figura 5. Género de los Encuestados

Fuente: Elaboración Propia

El 97% de la muestra está representada por el género masculino, mientras que el 3% pertenece al género femenino. Si bien este porcentaje resulta bastante riguroso, actualmente Dinant no cuenta con ninguna política que establezca que los cargos de gerentes los deben desempeñar los hombres, ni la ha tenido en ningún momento. Sin embargo, en el histórico de los cargos ocupados por gerentes en el área de ventas se observó una tendencia hacia el género masculino, característica que podría verse atribuida al hecho que muchas de las ventas se hacen afuera de la empresa y esto implica el constante traslado de la persona hacia diferentes lugares, si bien esto es solamente un supuesto ya que el cargo puede ser ocupado por una mujer o por un hombre perfectamente.

4.2.1.2. Cargo que desempeñan.

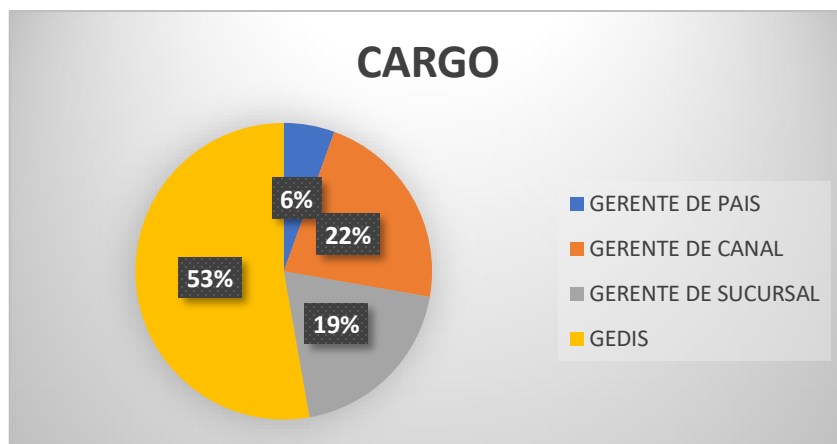


Figura 6. Cargo de los Encuestados

Fuente: Elaboración Propia

Entre los encuestados, un 53% tienen desempeñan sus puestos como Gerentes de Distrito, un 22% desempeñan sus puestos como Gerentes de Canal, un 19% como Gerentes de Sucursal y un 6% como Gerentes de País.

4.2.2 Opinión sobre los planes de formación para los puestos claves del área de ventas

Tabla 4: Opinión de los líderes sobre los planes de formación, Resultados encuesta.

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA	
Opinión de líderes sobre la implementación	¿Estaría de acuerdo con participar en algún plan de formación?	SI 100%	NO 0%
	¿Cuál considera que sea el resultado de la implementación de los planes de formación?	Mayor productividad 100%	Pérdida de tiempo 0%
	¿Considera que la implementación de estos planes es una inversión o un gasto?	Inversión 100%	Gasto 0%

Fuente: Elaboración propia

1. ¿Estaría de acuerdo con participar en algún plan de formación?



Figura 7: Resultados pregunta No. 3 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados manifestaron una actitud positiva y anuente a la participación en planes de formación en Dinant. Los resultados obtenidos en esta encuesta nos indica que el proyecto es de interés para los participantes, mimos que son los sujetos a los cuales se les dará la oportunidad de participar en un plan de formación para poder perfeccionar las competencias ya adquiridas y de igual obtener nuevas competencias para el buen desarrollo de sus labores. Con estos resultados, podemos determinar que los colaboradores con puestos claves en el área de ventas

de Dinant están dispuestos a participar en algún plan de formación.

2. ¿Cuál considera que sea el resultado de la implementación de los planes de formación?



Figura 8: Resultados pregunta No.6 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados consideran que el resultado de los planes de formación se convertirá en mayor productividad para Dinant, esto indica que son colaboradores que creen en la mejora continua a través de la formación del individuo, son personas que más allá de trabajar de forma mecánica y sistematizada creen que se pueden mejorar los resultados con una mejor formación profesional y personal.

3. ¿Considera que la implementación de estos planes es una inversión o un gasto?

Considera que la implementación de planes de formación son:
35 responses



Figura 9: Resultados pregunta No.8 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados consideran los planes de formación son una inversión. El concepto de inversión es definido como una actividad que se va a ejecutar y para la cual se necesitaran recursos y tiempo con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier tipo. En este caso se invertirá recursos financieros y tiempo para la implementación de los planes de formación con el fin de obtener un mejor rendimiento laboral, mayor motivación laboral y mejores resultados en el área de ventas de Dinant. Este resultado indica que los colaboradores entrevistados consideran que vale el esfuerzo, el tiempo y el dinero invertido en un plan de formación ya que de aquí obtendrán beneficios tanto para sí mismos como para que sean aplicados en su desarrollo profesional.

4.2.3 Conocimientos y competencias necesarios para los puestos claves del área de ventas

Tabla 5: Conocimientos y Competencias necesarios, Resultados encuesta.

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA			
Identificación de conocimientos y competencias	¿Ha realizado algún curso y/o diplomado referente a las siguientes competencias:	Orientación al Logro 45.7%	Liderazgo y Desarrollo de Personas 68.6%	Planificación y Organización 40%	Ética 62.9%
	¿Cómo considera que esta su nivel de liderazgo?	Bien 100%	Regular 0%	Bajo 0%	
	¿Qué tanto considera que es su nivel de involucramiento en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores?	Bastante 100%	Regular 0%	Bajo 0%	
	¿Qué tanto cree que impacta la ética en la toma de decisiones?	Mucho 100%	Regular 0%	Muy Poco 0%	
	¿Considera de utilidad la aplicación de métodos de trabajo que le permitan determinar eficazmente sus metas?	Si 97.1%		No 2.9%	

Fuente: Elaboración propia

1. ¿Ha realizado algún curso y/o diplomado referente a las siguientes competencias?

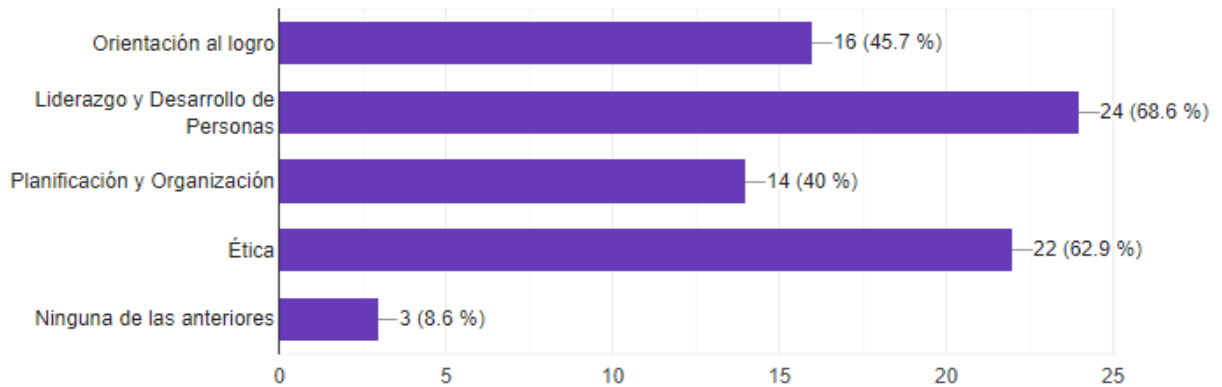


Figura 10 Resultados pregunta No.2 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración propia

La competencia en la que más se ofrecido en más de una ocasión capacitaciones ha sido Liderazgo y Desarrollo de personas, ya que según indican los entrevistados se han dado talleres cortos de este tema y la siguiente más otorgada ha sido Ética ya que anualmente se da a nivel de organización un refrescamiento del código de ética propio de la compañía.

2. ¿Cómo considera que esta su nivel de liderazgo?

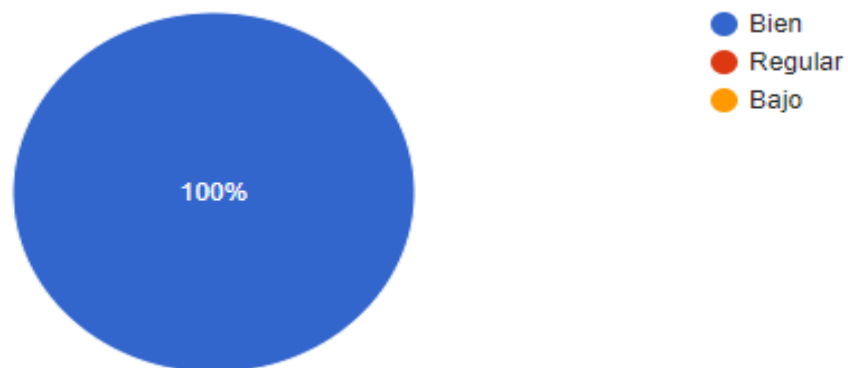


Figura 11 Resultados pregunta No.9 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados consideran tener un buen nivel de liderazgo, esto relacionado a que una parte de la muestra indica haber recibido capacitaciones relacionadas al tema captando técnicas, estilos y estrategias de dicha competencia lo cual ha permitido estén un poco desarrollados en base a conocimiento y buen manejo de esta.

3. ¿Qué tanto considera que es su nivel de involucramiento en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores?

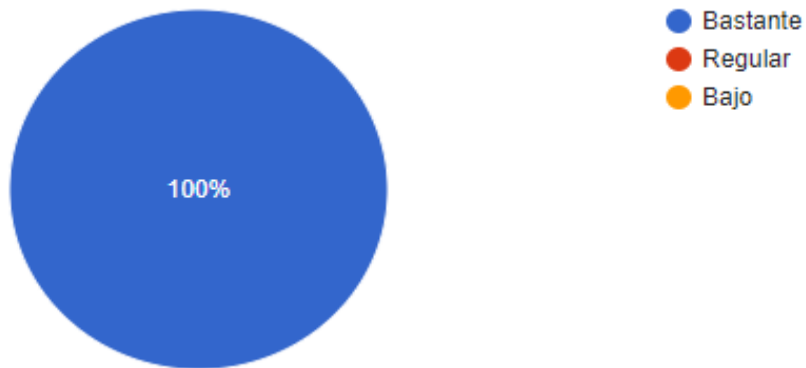


Figura 12. Resultados pregunta No.10 Encuesta Implementación de planes de formación.

Fuente: Elaboración propia

La totalidad de encuestados coinciden en que el nivel de involucramiento en cuanto a fijación de metas es bastante, esto debido al dominio de las competencias evaluadas en el presente estudio ya que están relacionadas a la estrategia de negocio y sostenibilidad de este.

4. ¿Qué tanto cree que impacta la ética en la toma de decisiones?



Figura 13. Resultados pregunta No.12 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados coinciden en un 100% que la ética impacta mucho en la toma de decisiones ya que está estrechamente relacionado con sus valores, buenas costumbres y las políticas de la compañía y que además por ser posiciones claves con personal a cargo es fundamental siempre tratar de ser un modelo para seguir por prestigio personal y profesional.

5. ¿Considera de utilidad la aplicación de métodos de trabajo que le permitan determinar eficazmente sus metas?

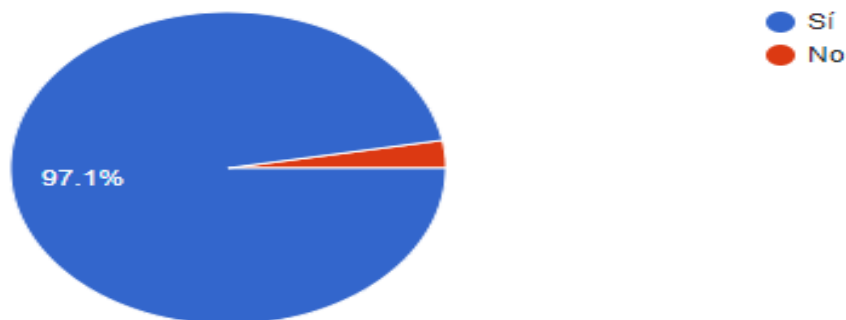


Figura 14. Resultados pregunta No.11 Encuesta Implementación de planes de formación.

Fuente: Elaboración propia

El 97% de los encuestados considera de utilidad la aplicación de métodos de trabajo ya que estas son parte de las herramientas que apoyan la gestión de ellos en cuanto a seguimiento y alcance de objetivos, estos les permiten de manera precisa en donde aplicar medidas correctivas o anticiparse a posibles dificultades.

4.2.4 Resultados estratégicos de la implementación de los planes de formación

Tabla 6. Resultados Estratégicos de la Implementación, Resultados Encuesta.

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA				
Resultados estratégicos de la implementación	¿Cuáles son los resultados estratégicos que espera que sean alcanzados por medio de la implementación de los planes de formación?	Mayor motivación laboral 20%	Mejor rendimiento laboral 17.1%	Mayor productividad laboral 28.6%	Ninguna 0%	Todas 68.6%
	¿Creé usted que la implementación de los planes de formación está estrechamente relacionada con el rendimiento de la empresa?	Altamente relacionado 97.1%	Regularmente 2.9%	Muy poco relacionado 0%		

Fuente: Elaboración Propia

1. ¿Cuáles son los resultados estratégicos que espera que sean alcanzados por medio de la implementación de los planes de formación?

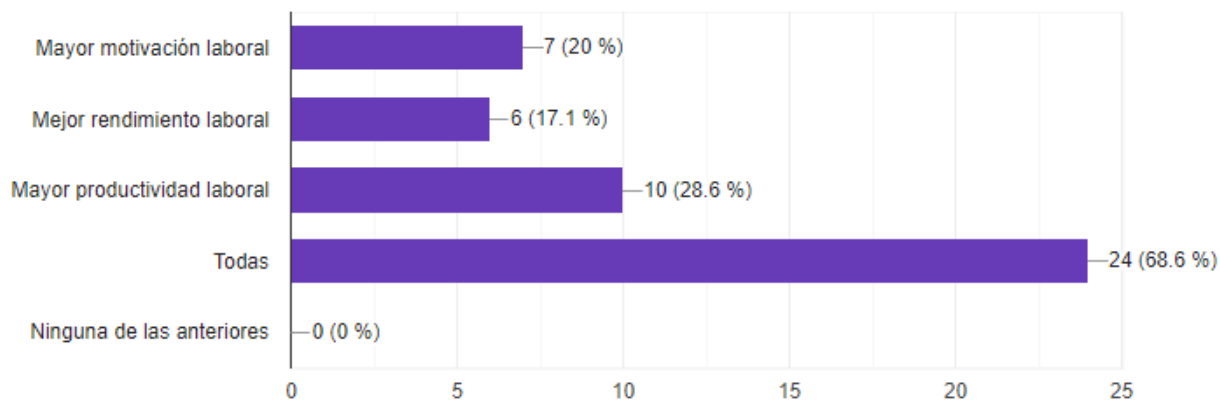


Figura 15. Resultados pregunta No.13 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados consideraron que el impacto en cuanto a resultados estratégicos a obtenerse mediante los planes de formación se verá reflejado de manera general en el incremento en la productividad laboral ya que se les brindará herramientas y conocimientos para afianzar los mismos, para lo cual desarrollará mayor motivación y por ende aumentará su rendimiento laboral dentro de la compañía.

2. ¿Creé usted que la implementación de los planes de formación está estrechamente relacionada con el rendimiento de la empresa?

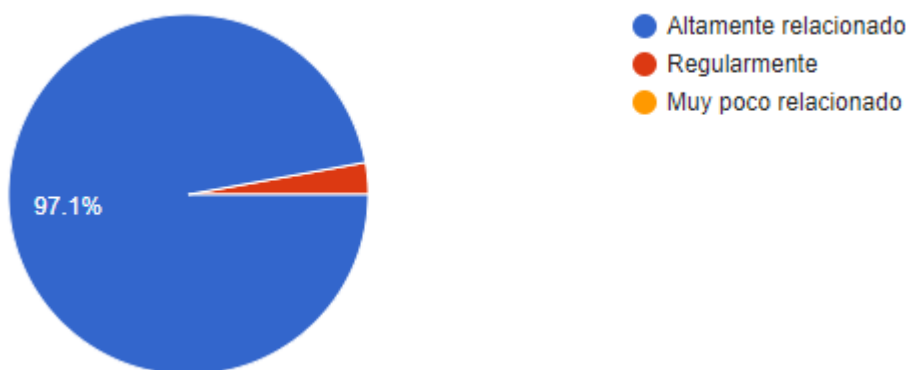


Figura 16. Resultados pregunta No.7 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración Propia

El 97% de los encuestados indica que los planes de formación están altamente relacionados

con el rendimiento de la empresa, ya que al ofrecer capacitaciones que apoyen al fortalecimiento de las competencias dominantes de estas posiciones claves impacta directamente en la orientación al logro debido a que este es un indicador que día a día se está evaluando, al liderazgo y desarrollo de personas, sin duda esta es una competencia que no puede ser tan frecuente ya que es identificar talentos e impulsar un continuo desarrollo del personal, en cuanto a la organización y planificación esto se identificó como una mejora continua como parte de su gestión ya sea mediante conocimiento o uso de herramientas y por ultimo ética, indican de manera general que es un pilar de su actuar en todas los ámbitos de su vida.

4.2.5 Propuesta de diseño de los planes de formación

Tabla 7. Proceso para diseñar planes de formación.

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA				
Proceso para diseñar planes de formación	¿De qué forma le gustaría recibir las capacitaciones ?	Presencial 71.4%	Virtual 20%	Hibrido 8.6%	Autodidacta 8.6%	
	¿Dentro del tiempo que lleva en Dinant, en cuantos planes de formación ha participado?	Uno 8.6%	Dos 22.9%	Tres 8.6%	Más de tres 34.3%	
	¿Cuáles temas considera se deben proponer en un plan de formación?	Técnicas de prospección y negociación 65.7%	Conocimiento del producto y de la empresa 40%	Investigación de mercado 54.3%	Comportamiento del consumidor 74.3%	Ninguno de los anteriores 0%
	¿Le gustaría poder recibir las capacitaciones día de semana o fin de semana?	Días de semana 54.3%		Fines de semana 45.7%		

Fuente: Elaboración Propia

1. ¿De qué forma le gustaría recibir las capacitaciones?

¿De qué forma le gustaría recibir las capacitaciones?

35 responses

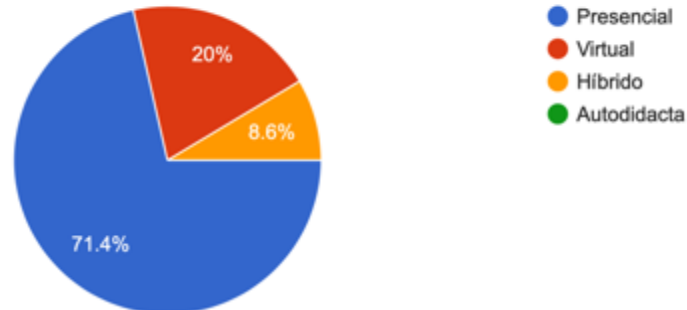


Figura 17. Resultados pregunta No.14 Encuesta Implementación de planes de formación.

Fuente: Elaboración Propia

A raíz de la pandemia suscitada a nivel mundial, la virtualidad ha tomado su lugar, es por ello por lo que se consideró importante el saber la modalidad que les gustaría recibir las capacitaciones. Aun con la posibilidad de recibir las capacitaciones desde sus casas y con la comodidad de la virtualidad, un 71.4% de encuestados prefieren recibir las capacitaciones de forma presencial, y solo un 20% de forma virtual. Datos que nos reflejan que la necesidad del ser humano de tener contacto cara a cara con los demás es imprescindible. Un 8.6% manifiesta que les gustaría la modalidad híbrida, es decir algunas clases de forma virtual y otros de forma presencial.

2. ¿Dentro del tiempo que lleva en Dinant, en cuantos planes de formación ha participado?

¿Dentro del tiempo que lleva en Dinant, en cuantos planes de formación ha participado?

35 responses

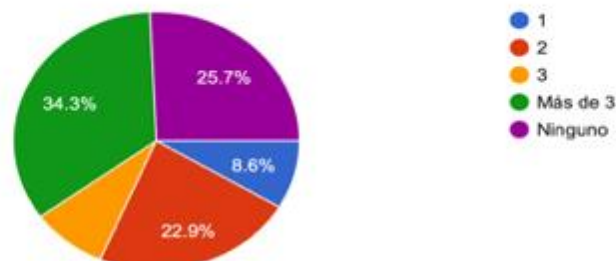


Figura 18. Resultados pregunta No.4 Encuesta Implementación de planes de formación.

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados, como ya se reflejó anteriormente, tienen una antigüedad mayor a 6 años, y según lo contestado en la encuesta, solo un 34.3% han participado en más de tres planes de formación y un porcentaje tan alto de 25.7% no ha participado en ningún plan de formación es alarmante, datos que son sumamente relevantes y que llaman mucho la atención ya que los planes de formación son de suma importancia y deberían aplicarse con más frecuencia para los colaboradores. Es por ello por lo que aquí podemos ver la necesidad de la implementación de estos planes de formación.

3. ¿Cuáles temas considera se deben proponer en un plan de formación?

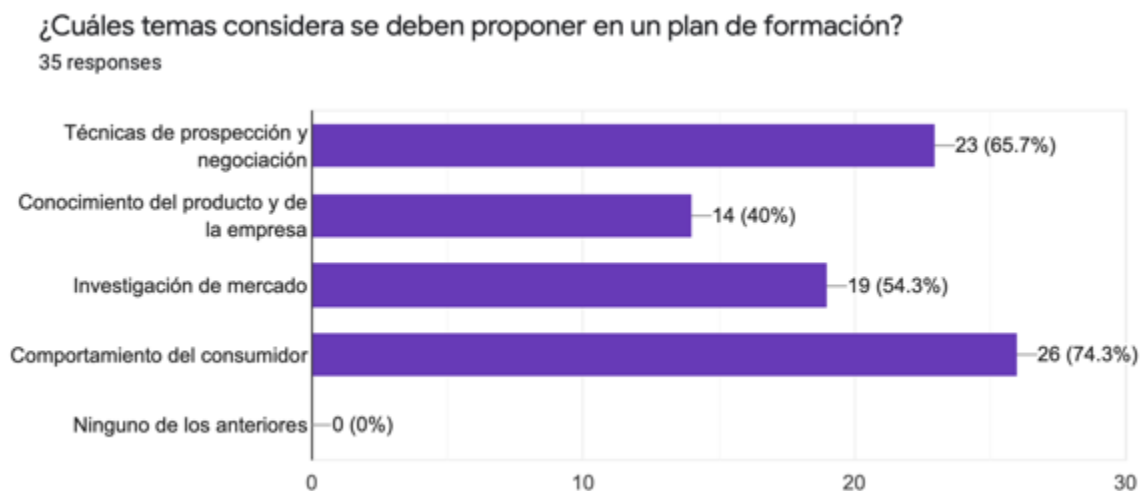


Figura 19. Resultados pregunta No.5 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración Propia

Los dos temas que llamarán más la atención de los encuestados fueron comportamiento del consumidor con 35 encuestados 26 de ellos eligieron ese tema como uno de los de su preferencia y técnicas de prospección y negociación con una selección de 23 de 35 encuestados, dato que tiene mucho sentido debido que los encuestados son personal del área de ventas en Dinant y seguramente ellos están interesados en conocer cómo se comporta el cliente y las técnicas efectivas de

negociación para así poder establecer estrategias de ventas con el fin de lograr alcanzar y superar las metas establecidas. En tercer lugar, encontramos la investigación de mercado con 19/35 y por último el tema de conocimiento del producto y de la empresa con solamente 14 de 35 encuestados, este número puede deberse a que la mayoría de los empleados tienen mucha antigüedad laboral, han podido desenvolverse en la empresa desde puestos de abajo y han ido escalando y por ello ya conocen mucho de la empresa y del producto que vende.

4. ¿Le gustaría poder recibir las capacitaciones día de semana o fin de semana?

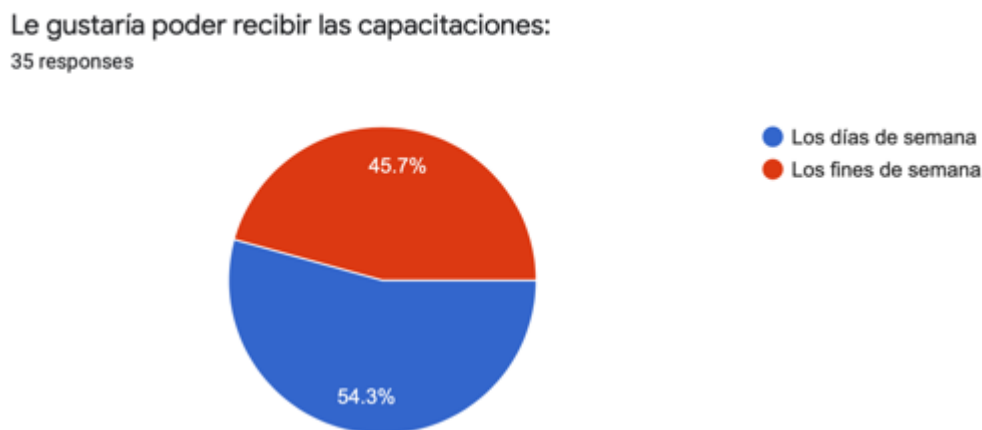


Figura 20. Resultados pregunta No.15 Encuesta Implementación de planes de formación

Fuente: Elaboración Propia

Un 54.3% de los encuestados prefiere recibir las capacitaciones los días de semana esto puede deberse a que algunas personas prefieren cargarse toda la semana para poder descansar los fines de semana o porque hay otras cosas que hacer por ejemplo el desenvolvimiento en su vida personal. El otro porcentaje de 45.7% prefiere los fines de semana, esto podría deberse a que la carga laboral durante la semana es mucha y por ello prefieren poder darle la dedicación requerida durante los fines de semana para concentrarse en lo aprendido. Estos son supuestos, sin embargo, todo depende de las preferencias de cada persona y de la disposición de tiempo con la que cuenten.

4.3 Análisis y Resultados de la Metodología DNC

La metodología aplicada al proyecto de investigación se realizó en base al tema de investigación, Diseño de Planes de Formación para las Posiciones Claves del Área de Ventas en Base a Competencias en Dinant, para poder proponer los diseños para los planes de formación decidimos levantar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) orientado a competencias específicas para el área de ventas teniendo como referencia el Diccionario de Competencias de Dinant, a fin de identificar la valoración individual sobre el dominio de las siguientes competencias:

- Orientación al logro: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.
- Liderazgo y Desarrollo de Personas: Capacidad para dirigir a las personas y lograr influir de manera de obtener el respaldo necesario con vistas a enfrentar en equipo con éxito los desafíos de la organización. Implica comprometerse a una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- Organización y Planificación: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
- Ética: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores

morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

Para la aplicación del DNC, se utilizó la técnica de la entrevista en la cual el colaborador tenía que realizar una autoevaluación de las competencias antes descritas mediante preguntas en las cuales se planteaban situaciones relacionadas a cada una de las competencias para la cual debían calificar mediante indicadores de frecuencia cada cuanto lo realizaban, así como una breve descripción de sus conocimientos o habilidades.

Los resultados obtenidos es la suma de la escala de evaluación para la cual se determinó que Siempre “S” equivale a 5, Frecuentemente “F” equivale a 4, Eventualmente “E” equivale a 3, A veces “AV” equivale a 2, Nunca “N” equivale a 1, se procedió a realizar la suma de las respuestas dadas para determinar el promedio por concepto realizando la suma total por respuesta a cada pregunta según puesto y se dividió entre el número de participantes.

Las posiciones evaluadas son:

- 2 Gerentes de País: De acuerdo a la estructura organizacional de la empresa en Honduras su división Comercial está dividida por Zona Centro Sur (ZCS) y Zona Nor-Occidente (ZNO). Ambas zonas son consideradas como países esto por el tamaño de su operación, dado a que es similar a la operación en el resto de los países donde Dinant tiene operación.

- 8 Gerentes de Canal: En la estructura Organizacional de Dinant existen 4 Canales de ventas, Gerente de Canal Detalle, Gerente de Canal Preventa, Gerente de Canal Mayoreo y Gerente de Canal Supermercado para cada zona correspondientemente.
- 6 Gerentes de Sucursal: Existen 9 Sucursales a nivel Honduras, no obstante, en las principales ciudades Tegucigalpa y San Pedro Sula no existe la figura de Gerente de Sucursal ya que en estas se encuentran las posiciones de Gerentes de País y Canal, por lo que se ha designado esta posición en las sucursales foráneas como ser para Zona Centro Sur (Comayagua, Olancho, Choluteca, Danlí) y para Zona Nor Occidente (La Ceiba, Copán y Colón).
- 19 Gerentes de Distrito (GEDIS): Distribuidos de la siguiente forma ZCS existen 9 encargados del Canal de Detalle y 1 para el Canal de Mayoreo y para ZNO existen 8 para el canal de Detalle y 1 para el Canal de Mayoreo.

4.3.1 Entrevista a Gerentes de País

De acuerdo con el descriptor de puesto tiene como objetivo coordinar, planificar y dirigir las estrategias de ventas para el alcance de los objetivos a través de la supervisión y medición de indicadores, así como diseñar y ejecutar iniciativas de ventas para cada ruta asegurando una distribución efectiva en cada punto de venta.

Para la obtención de los resultados de este DNC se inició con una serie de 5 preguntas relacionadas a cada competencia:

4.3.1.1 Orientación al Logro

“¿Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares establecidos?” “¿Participa proactivamente en la fijación

de metas realista y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, siguiendo los estándares deseados por la organización?” “¿Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado?” “¿Implementa periódicamente la revisión del cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio, así como el de sus colaboradores, a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización?” “¿Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área?”

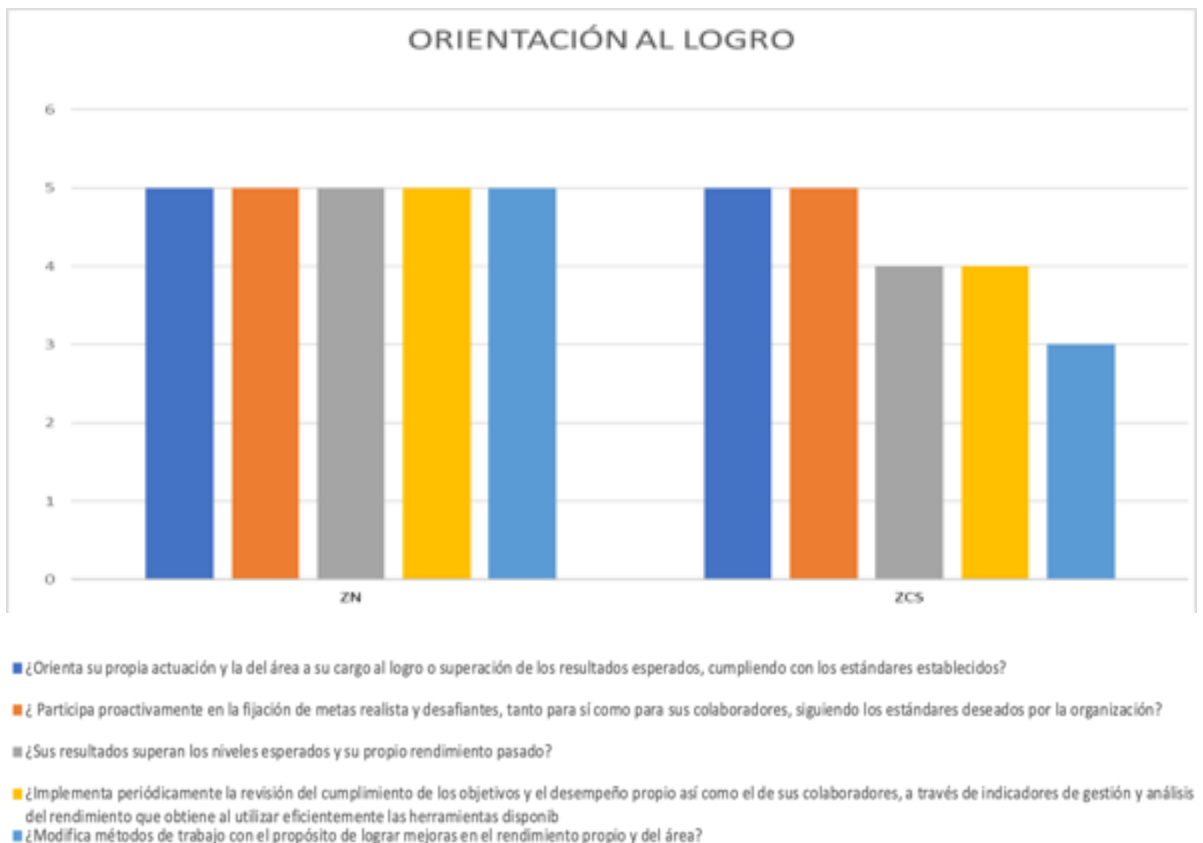


Figura 21. Resultados DNC, Competencia Orientación al Logro, Gerentes de País

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos mediante la tabulación de respuestas indican un promedio del 4.6/5, indicando de esta manera que las personas entrevistadas consideran tienen un alto dominio de la competencia evaluada ya que este es un reto prioritario para su gestión dado a que se les

permite desde esta posición determinar los objetivos a alcanzar para sus equipos de trabajo de manera mensual comparando sus cierres del año en curso y cierres de años anteriores lo que permite motivar a plantearse metas reales pero desafiantes, a su vez buscan implementar nuevas técnicas o herramientas que les permite evaluar el desempeño mediante indicadores de gestión y en caso de ser necesario modificar métodos de trabajo a fin de proponer e impulsar al equipo al logro de objetivos.

Los Gerentes de País comentaron la importancia que tiene para ellos el establecer metas diarias, semanales y mensuales para los colaboradores que tienen a cargo. Para que estas metas sean alcanzadas ellos motivan a diario a los colaboradores a exigirse cada vez mas. Sin embargo el Gerente de País de zona centro manifesto que en algunas ocasiones las metas no se alcanzan, situación que es atribuida a que no se revisan constantemente los objetivos ni modifican metodos de trabajaos nuevos, sino que mantienen sus métodos de trabajo debido que ellos consideran ser una empresa bastante tradicional en sus acciones.

4.3.1.2 Liderazgo y Desarrollo de personas.

“¿Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pro de alcanzar los objetivos establecidos?” “¿Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo?” “¿Implementa procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento?” “¿Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área?”, “¿Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante?”.

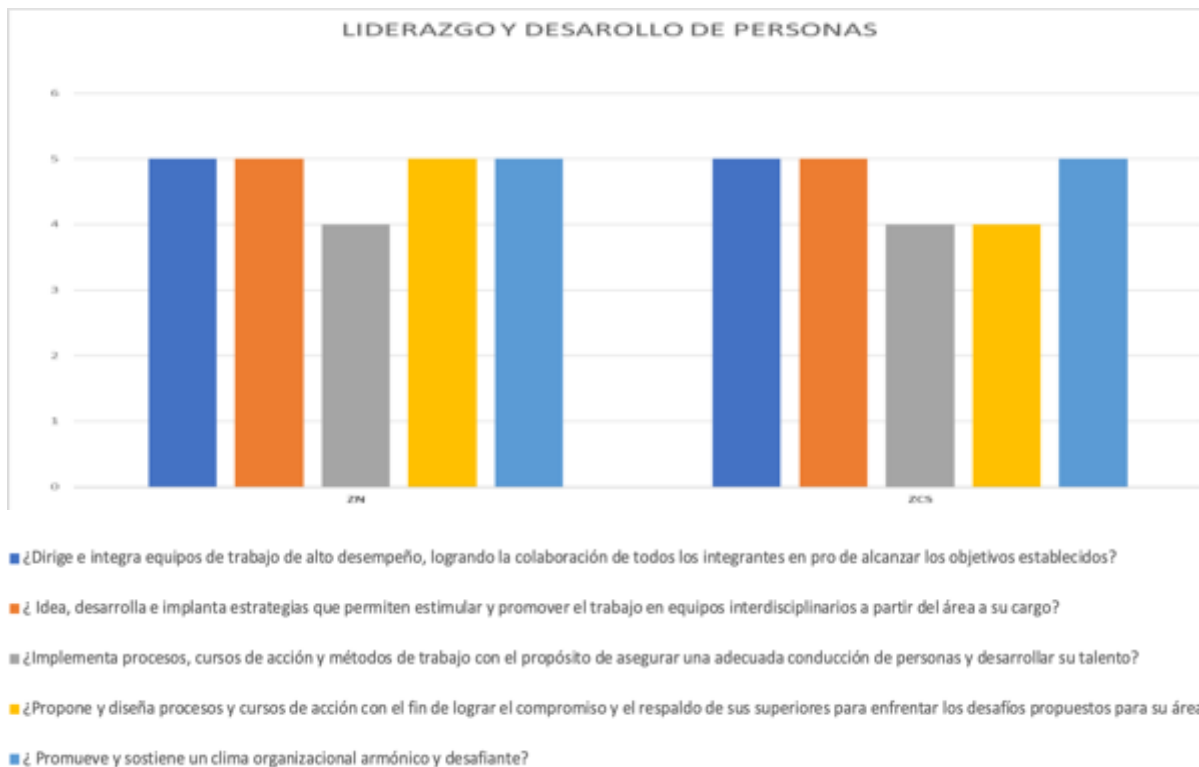


Figura 22. Resultados DNC, Competencia Liderazgo y Desarrollo de Personas, Gerentes de País

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos mediante la tabulación de respuestas indican un promedio del 4.7/5, indicando que las personas entrevistadas consideran tienen un alto dominio de la competencia evaluada, son profesionales con habilidades muy bien desarrolladas que no solo trabajan con su equipo directo, sino que también inspiran admiración y motivan el desarrollo para el resto del equipo buscando siempre dirigir e integrar equipos de alto desempeño creando un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos dados, a su vez le permite idear, desarrollar e implementar estrategias específicas para equipos en los que encuentren áreas de oportunidad, llevándolos a enfrentar desafíos para su área de trabajo, lo cual les permite una adecuada conducción y desarrollo de personas todo esto obtenido mediante la madurez obtenida en el puesto. Cada uno de ellos se considera que, si mantienen un clima organizacional armónico y desafiante, son extremos sin duda, pero también refleja la manera de trabajo real que se vive día a día eso es

la cultura de Ventas en Dinant y es de su conocimiento que en ellos esta mantener un equilibrio sano.

Los Gerentes de País manifestaron que ellos cuentan con la competencia de liderazgo y desarrollo de personas, competencia que han desarrollado en los diferentes cargos que han optado dentro de la institución así como en su labor diario donde tienen colaboradores que estan a su cargo y en consencuencia la compoetencia de desarrollo de personas esta en constante practica. Ellos comentan que tratan de motivar a sus delegados a diario para que ellos se exigan a si mismos más y más cada vez.

4.3.1.3 Planificación y Organización

“¿Aplica métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?” “¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?” “¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?” “¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?”, “¿Es un ejemplo para seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?”.

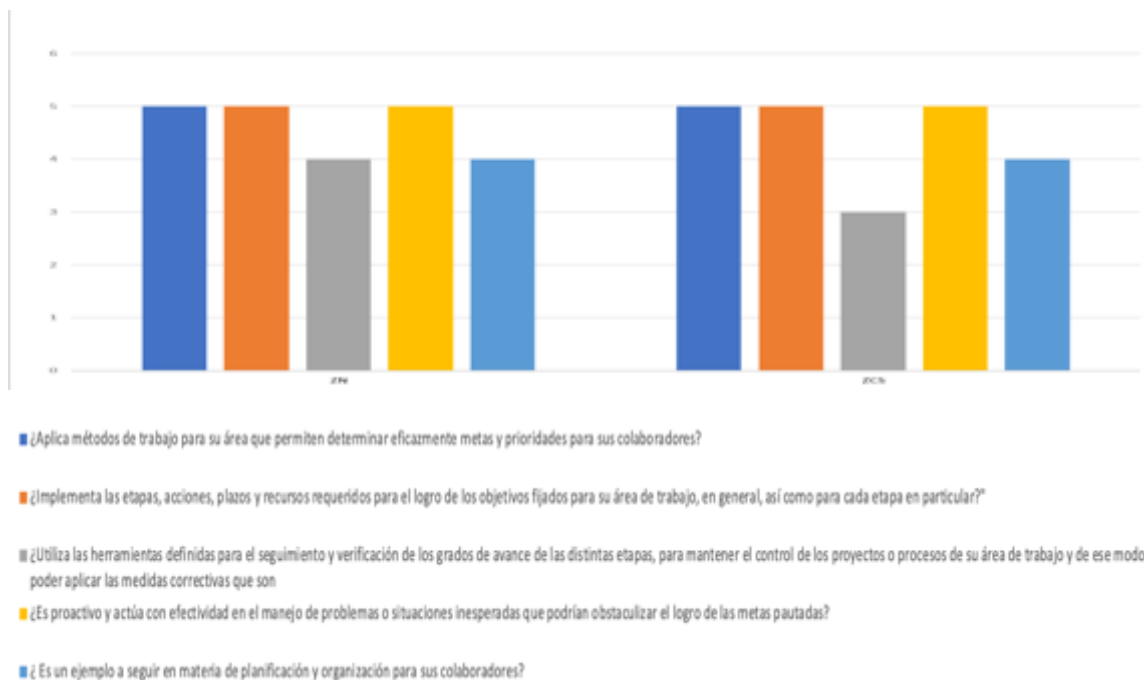


Figura 23. Resultados DNC, Competencia Planificación y Organización, Gerentes de País

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos mediante la tabulación de respuestas indican un promedio del 4.5/5, demuestra que las personas evaluadas tienen un dominio alto en la competencia no obstante son claros que tienen una oportunidad identificada en su manera de como gestionan mediante la aplicación de métodos de trabajo para su área lo cual les permite determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores haciendo uso de los recursos que la empresa les proporciona para el logro de los objetivos, debido a la naturaleza del área ellos son medidos mediante indicadores los cuales permiten llevar un control puntual de su gestión y la de su equipo, pudiendo identificar en tiempo y forma medidas correctivas. Debido al alto grado de responsabilidad que tiene este puesto es requerido que sean proactivos es decir que se adelanten a situaciones que puedan convertirse en obstáculos, también es necesario un alto dominio en resolución de problemas y sin duda ambos se consideran ejemplo en la competencia evaluada, indicaron estar muy interesados en herramientas que ayudaran a facilitar su carga laboral ya que por el dinamismo de la empresa esta es una competencia que siempre está en mejora continua.

En la entrevista los Gerentes de País, tanto de zona norte como de zona centro comentaron que desean fortalecer la competencia de planificación y orientación al logro ya que no siempre utilizan herramientas definidas para la verificación de los avances de cada gestión, así mismo, ellos quieren ser un ejemplo a seguir en cuanto a organización y por ello quieren fortalecer esta competencia.

4.3.1.3 Ética

“¿Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?” “¿Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?” “¿Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, ¿en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?” “¿Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo?”, “¿Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?”.

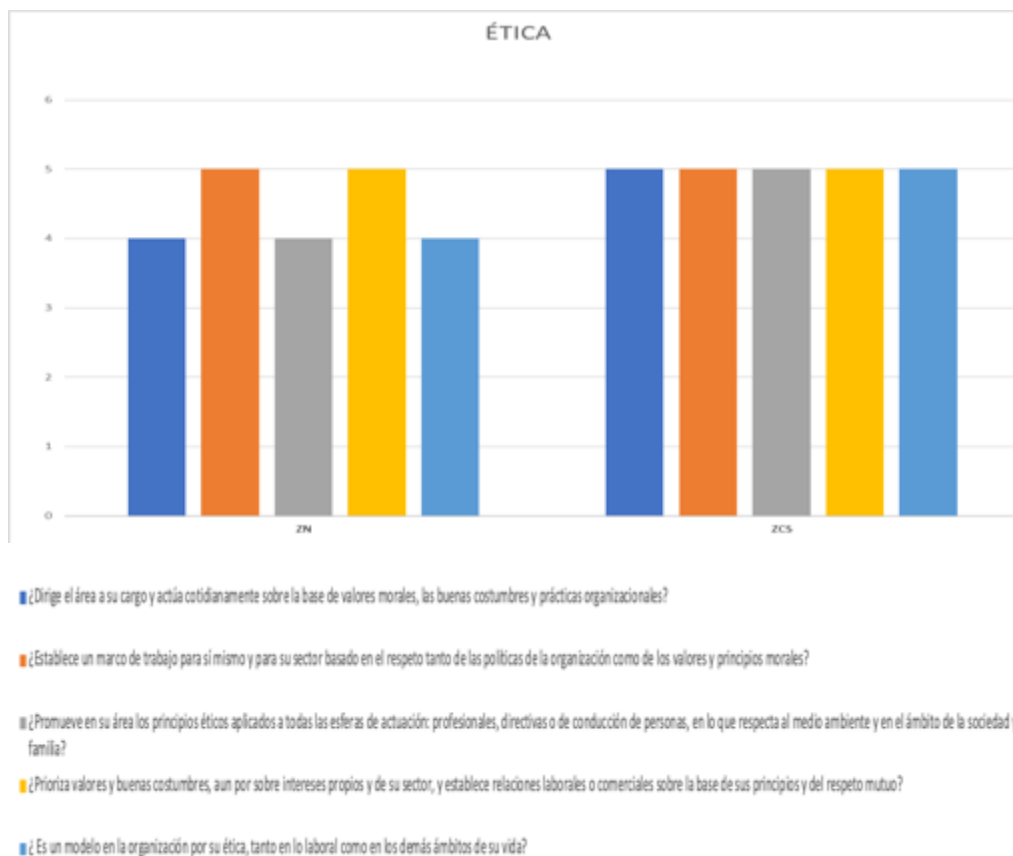


Figura 24. Resultados DNC, Competencia Ética, Gerentes de País

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos mediante la tabulación de respuestas indican un promedio del 4.7/5, demuestra que las personas evaluadas consideran que actúan de forma ética en todos los ámbitos de su vida, llevándolo a la práctica diariamente. Ya que conocen el impacto de sus acciones ante sus colaboradores y demás personas de su círculo, es por ello por lo que actúan sobre la base de los valores morales, las buenas costumbres y garantizando se cumplan las practicas organizacionales. A su vez promueven y refuerzan la ética en sus equipos de trabajo, motivando a que siempre este sea su primer pilar para todo, lo cual genera en sus colaboradores confianza, compromiso, motivación y sobre todo ser siempre un ejemplo por seguir.

En la entrevista los gerentes de país comentaron que en Dinant el constante estudio anual sobre el código de ética de Dinant los ha formado para actuar en base a los principios de la ética y

la buena moral.

4.3.2 Entrevista a Gerentes de Canal

De acuerdo con el descriptor de puesto tiene como objetivo Coordinar, planificar y dirigir a las estrategias de venta para el alcance de objetivos a través de supervisión y medición de indicadores asignados a los supervisores de impulso, gerentes de sucursal y gerente distrito. Así como cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Para la obtención de los resultados de este DNC se inició con una serie de 5 preguntas relacionadas a cada competencia:

4.3.2.1 Orientación al Logro

“¿Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares establecidos?” “¿Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización?” “¿Supervisa y controla el adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización?” “¿Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean?”, “¿Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados?”.

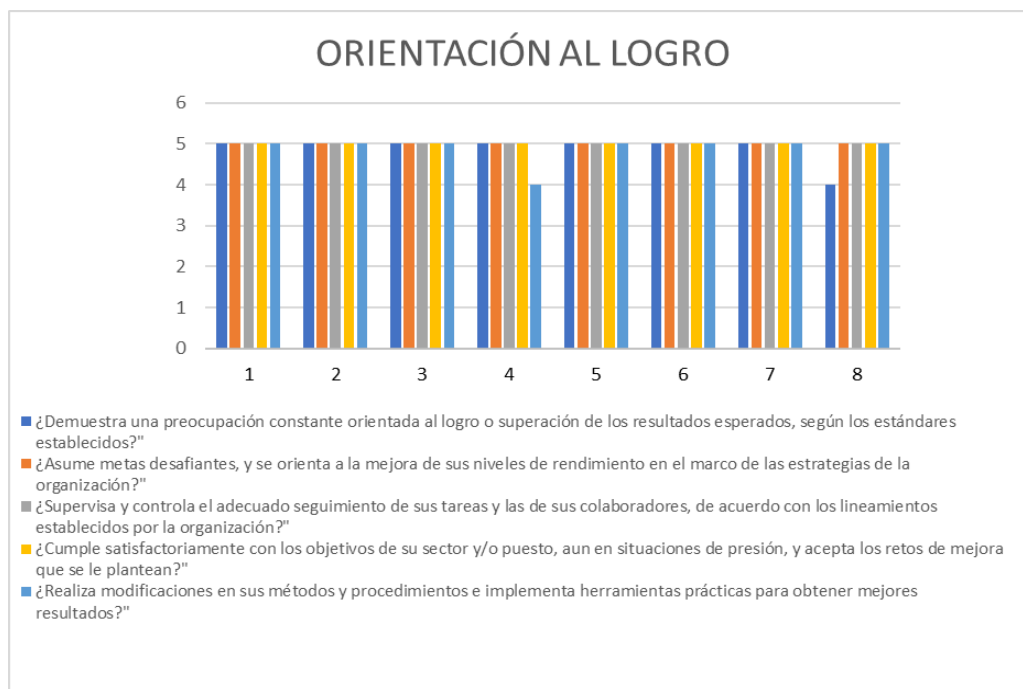


Figura 25. Resultados DNC, Competencia Orientación al Logro, Gerentes de Canal

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos mediante la tabulación de respuestas indican un promedio del 5/5, el concepto de esta competencia está bastante solido en el actuar de los Gerentes evaluados, ya que indican que dentro de las prácticas culturales de la compañía está el reunirse con su equipo a cargo todos los días por la mañana antes que salgan a ruta los vendedores lo cual les permite manifestar una preocupación constante orientada al logro de resultados, asumiendo así metas desafiantes y guiar sus esfuerzos a la mejora continua de sus niveles de rendimiento teniendo como guía la estrategia de negocio mediante la supervisión y control preciso de sus tareas y la de sus colaboradores, cumpliendo así de manera satisfactoria la complejidad del puesto ya que compete responder a funciones administrativas como operativas realizando las modificaciones en sus métodos y procedimientos necesarios para obtener o mejorar los resultados.

Los ocho Gerentes de Canal entrevistados comentaron que gran parte de su labor diario es la orientación al logro, al cumplimiento de metas y por ello ellos consideran que esta competencia

ha sido bastante practicada y desarrollada. Todo ello debido que en Dinant se les motiva a diario a estar enfocado en la visión y misión de Dinant y por amor a la organización tratan de alcanzar las metas mensuales.

4.3.2.2 Liderazgo y Desarrollo de Personas

“¿Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno?” “¿Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo?” “¿Propicia un clima organizacional armónico y desafiante?” “¿Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros?”, “¿Supervisa y controla que las actividades se realicen con enfoque de equipo, a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes?”.

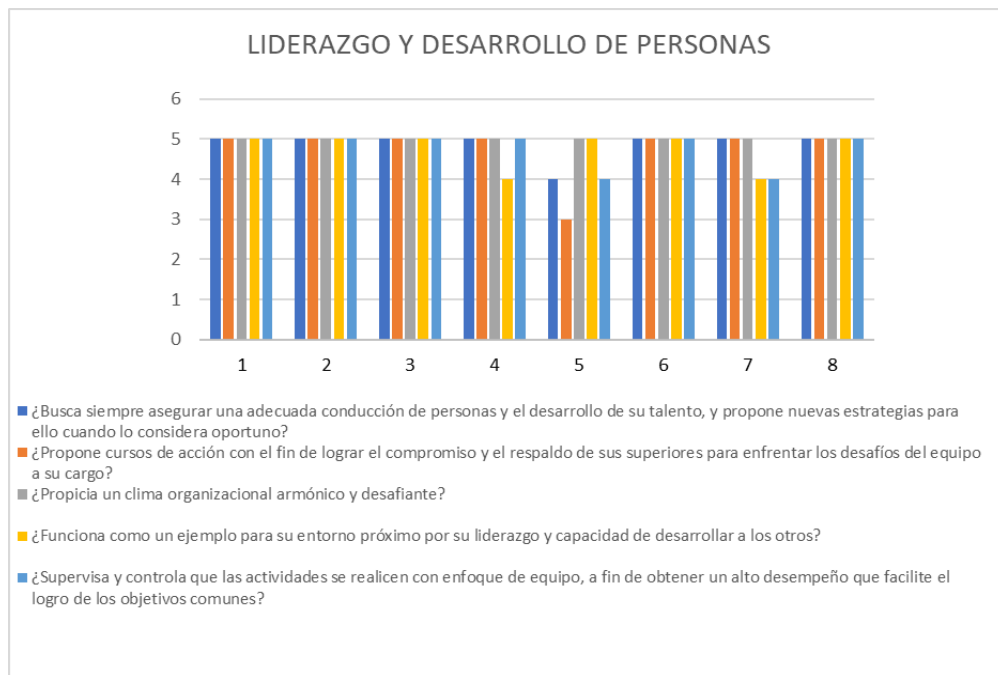


Figura 26. Resultados DNC, Competencia Liderazgo y Desarrollo de Personas, Gerentes de Canal

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos mediante la tabulación de respuestas indican un promedio del 4.8/5, lo cual demuestra un dominio bastante alto de la competencia, ya que buscan garantizar la correcta conducción de personas y el desarrollo de las mismas, identificando este talento para proponer nuevas estrategias para un plan adecuado de desarrollo, respaldados por sus superiores generando en ellos compromiso, confianza y motivación para enfrentar los desafíos a los que constantemente están expuestos por las condiciones de puesto. Lo que permite que impulsen un clima organizacional armónico y desafiante tanto para ellos como para su personal a cargo lo cual se convierte en una tarea constante ya que solo mediante la supervisión y control adecuado les permite tener un desempeño destacado el cual les permita alcanzar sus objetivos.

Los Gerentes de Canal en su mayoría se consideran a sí mismos personas con un nivel de liderazgo alto, buscando siempre llevar a cabo una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, así mismo, ellos consideran que a través de una buena gestión de liderazgo han logrado crear un ambiente armónico entre los colaboradores.

4.3.2.2 Planificación y Organización

“¿Da seguimiento eficazmente a metas y prioridades para su sector o proyecto?”
“¿Supervisa el desarrollo de las etapas, acciones, plazos y uso de recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector?” “¿Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias?” “¿Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, los maneja y supera?”, “¿Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización?”.



Figura 27. Resultados DNC, Competencia Planificación y Organización, Gerentes de Canal

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos mediante la tabulación de respuestas indican un promedio del 4.8/5, bastante bien calificado por las personas evaluadas ya que sin duda dan seguimiento eficaz a las metas establecidas determinando así las prioridades para su gestión y la de su equipo a cargo supervisando el seguimiento de los planes de trabajo utilizando las herramientas asignadas identificando de manera continua mejoras a implementar para anticiparse a posibles obstáculos o corregir errores, lo cual le permite estar atento y ser considerado un modelo de alto dominio de planificación y organización.

Los Gerentes de Canal en corporación Dinant manifestaron que les gustaría poder ser parte de planes de formación enfocados en la planificación y la organización ya que es una competencia que desean fortalecer.

4.3.2.4 Ética

“¿Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?” “¿Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el

respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?”
 “¿Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, ¿en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?” “¿Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo?”, “¿Es un modelo en su área por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?”.

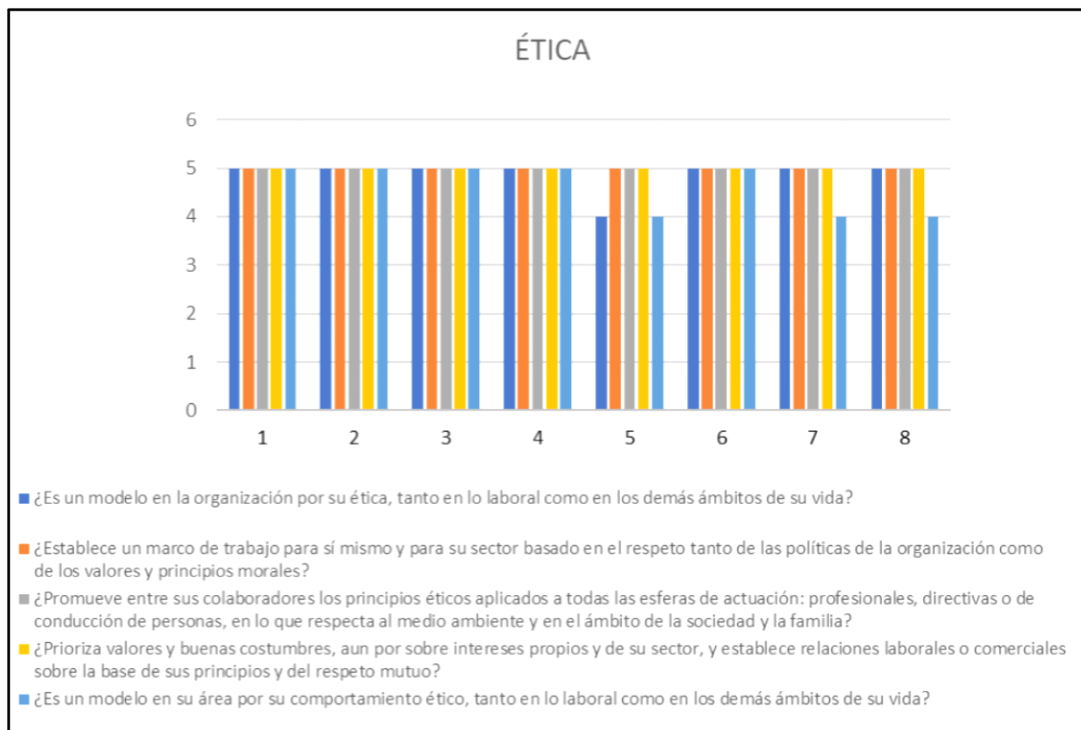


Figura 28. Resultados DNC, Competencia Ética, Gerentes de Canal

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos mediante la tabulación de respuestas indican un promedio del 4.9/5, esta calificación es un indicador de que la ética es una concepto bastante arraigado en la cultura de la compañía y por ende en sus colaboradores ya que de acuerdo a las respuestas proporcionadas indica que si se consideran un modelo a seguir en ética en todos los aspectos de la

vida y establecen un marco que sirve como guía para su actuar ante cualquier situación basado en los valores, principios morales y políticas de la compañía, promoviendo de este modo dentro de su liderazgo este pilar para que a su vez pueda ser observado por sus equipos a cargo para que sea replicado en ellos mismos.

Los Gerentes de Canal demostraron ser personas correctas, desde el momento que fueron muy puntuales con la asistencia a las entrevistas, así como su forma de dirigirse en las entrevistas, ellos comentaron que en Dinant se les inculca mucho siempre el respeto y fomentan los valores morales.

4.3.3 Entrevista a Gerentes de Sucursal

De acuerdo con el descriptor de puesto tiene como objetivo administrar y coordinar el equipo de ventas Mayoreo, Detalle y Preventa en el territorio asignado, asegurando el cumplimiento de objetivos de la sucursal. Así como cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa. Para la obtención de los resultados de este DNC se inició con una serie de 5 preguntas relacionadas a cada competencia:

4.3.3.1 Competencia orientación al logro

Para la obtención de los resultados de cómo se encuentra la competencia de orientación al logro de los gerentes de sucursal se hicieron 5 preguntas:

“¿Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares establecidos?” “¿Participa proactivamente en la fijación de metas realista y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, siguiendo los estándares deseados por la organización?” “¿Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado?” “¿Implementa periódicamente la revisión del cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio, así como el de sus colaboradores, a través de indicadores de gestión y

análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización?” “¿Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área?”

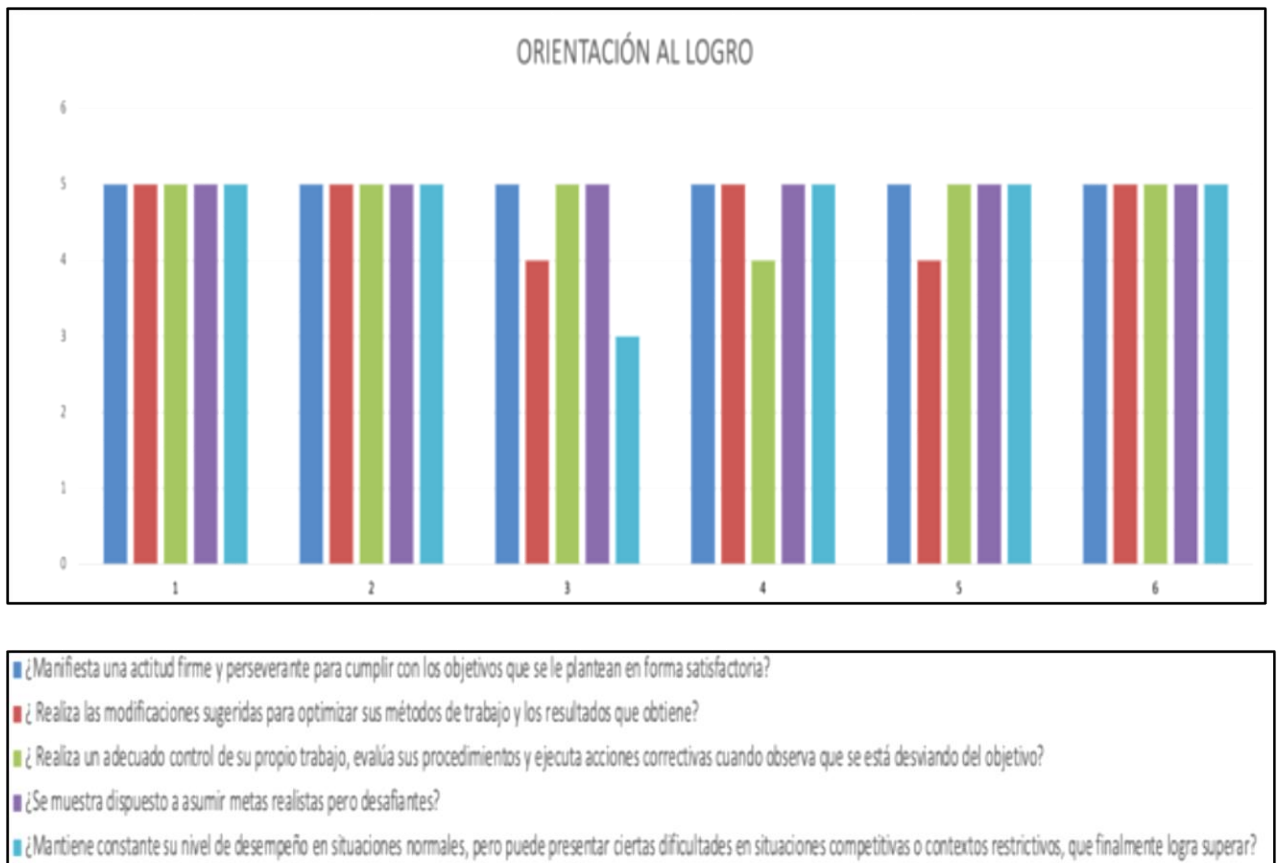


Figura 29. Resultados DNC, Competencia Orientación al Logro, Gerentes de Sucursal

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos son bastante óptimos, debido que al momento de tabular las respuestas la puntuación dio un resultado de 4.8/5, lo cual es bastante alto, esto nos indica que las personas entrevistadas realmente consideran que cuentan con la competencia de orientación al logro lo cual es un beneficio para Dinant ya que tendrá empleados que se concentran en conseguir los resultados y prioridades fijadas, son personas exigentes en el cumplimiento de metas y por ello siguen procedimientos para lograrlos.

Dentro de las respuestas obtenidas encontramos que todos los gerentes de sucursal manifestaron que siempre tienen una actitud firme y que son perseverantes para el cumplimiento de objetivos, así mismo que siempre están dispuestos a asumir metas realistas, pero desafiantes. El hecho de siempre querer alcanzar las metas fijadas es una característica de los empleados de Dinant ya que según lo que ellos comentaban a la hora de hacer la entrevista es que tratan de fijarse metas más altas cada semana y se motivan entre sí para alcanzarlas, esto implica que cuando es necesario hacer modificaciones dentro de los parámetros establecidos ellos lo hacen con el fin de obtener los resultados deseados. Para el logro de las metas deben llevar un adecuado control, seguimiento y evaluación del trabajo que realizan para aplicar las medidas correctivas cuando estas sean necesarias aun cuando surgen dificultades ellos consideran que logran superar los obstáculos para el logro de la meta.

Los Gerentes de sucursal manifestaron que la orientación al logro es constante y diario para ellos ya que como laboran en el área de ventas, ellos deben esforzarse por cumplir con las objetivos designados.

4.3.3.2 Competencia liderazgo y desarrollo de personas

“¿Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento?” “¿Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra?” “¿Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante?” “¿Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros?” “¿Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados?”

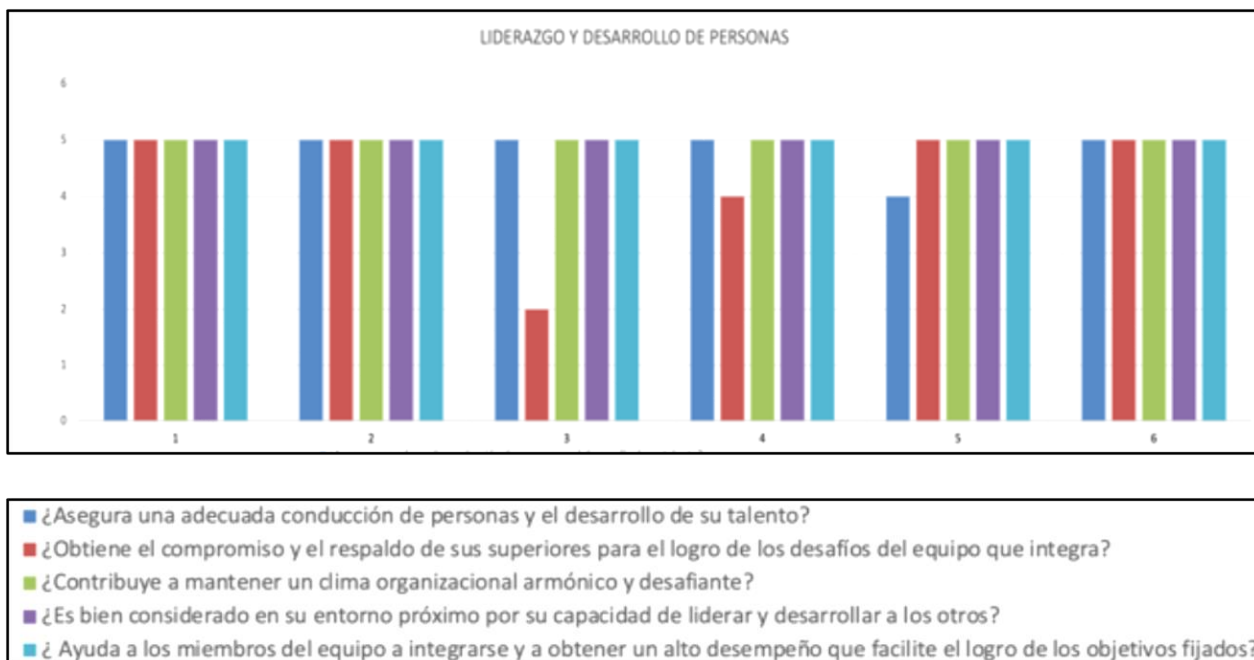


Figura 30 Resultados DNC, Competencia Liderazgo y Desarrollo de Personas, Gerentes de Sucursal

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados obtenidos, como promedio global obtuvimos un 4.8/5, con esta cifra podemos determinar que los gerentes de sucursal se consideran personas con un alto nivel de desarrollo en la competencia de liderazgo, ya que aseguran una adecuada conducción de personas y el desarrollo de sus talentos, así mismo ellos manifiestan que son considerados en su entorno por su capacidad de liderar y de desarrollar a los demás, además de su capacidad para liderar también contribuyen a que existe un clima organizacional armónico y desafiante. Un líder debe tener como propósito formar más líderes y en Dinant podemos ver el reflejo de ello a través del respaldo y compromiso que obtienen de sus superiores para así lograr cumplir con los desafíos que pueden presentarse.

La mayoría de los entrevistados, manifestaron ser líderes en sus áreas y dentro de la organización, de igual forma ellos comentaban que tienen jefes que les enseñan con el ejemplo a ser buenos líderes, así como el apoyo entre compañeros para el desarrollo de todos.

4.3.3.3 Competencia de Planificación y Organización

“¿Aplica métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?” “¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?” “¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?” “¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?” “¿Es un ejemplo por seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?”

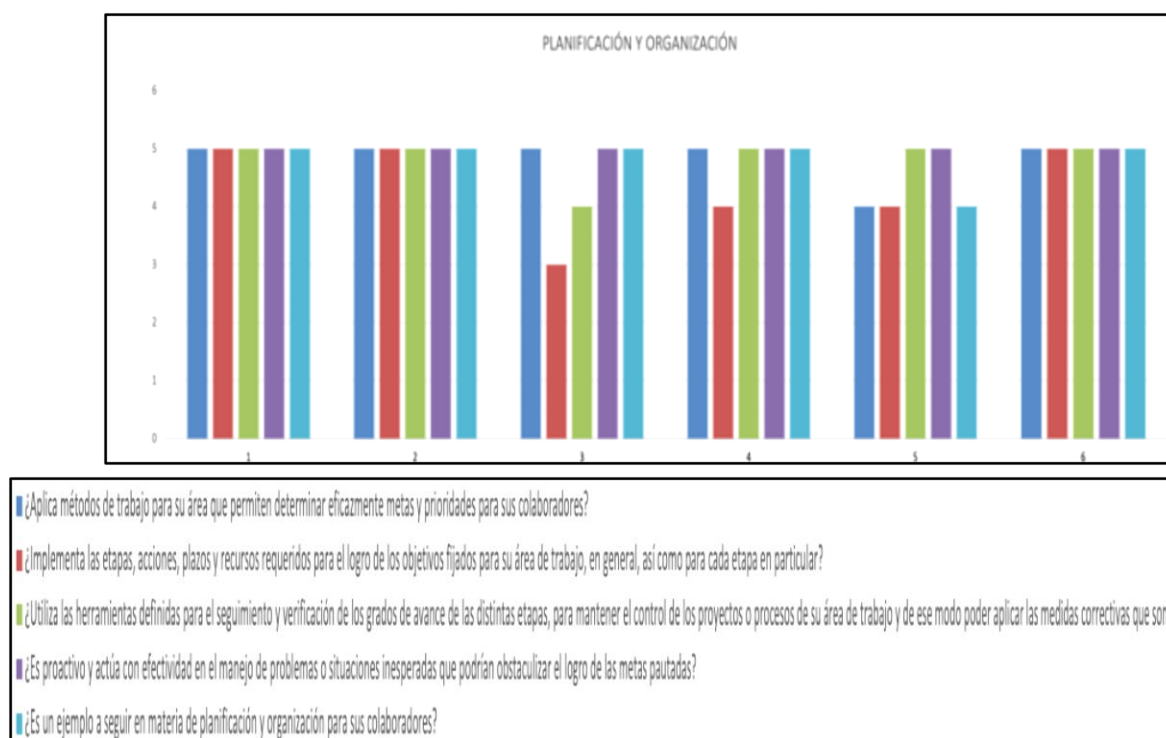


Figura 31. Resultados DNC, Competencia Planificación y Organización, Gerentes de Sucursal

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados de la aplicación del DNC, el promedio global de los gerentes de

sucursal en la competencia de planificación y organización obtuvimos un 4.8/5. Este promedio refleja el buen manejo en cuanto a la organización y a la planificación. Los gerentes de sucursal manifiestan que utilizan herramientas definidas para el seguimiento y la verificación de cada una de las etapas de los proyectos o procesos con el fin de poder aplicar las medidas correctivas cuando estas son necesarias, así mismo aplican métodos de trabajo que permiten determinar eficazmente las metas y las prioridades para sus colaboradores, ellos relejan ser profesionales proactivos y que actúan con efectividad es por ello que son un ejemplo como colaboradores, es algo que sin duda, la cultura de Dinant los ha marcado. Sin embargo, tenemos una oportunidad de mejora para los gerentes de sucursal en cuanto a la implementación de etapas, acciones, plazos y recursos que son requeridos para lograr los objetivos fijados ya que la mayoría de ellos no lo hacen siempre.

Dentro de los comentarios obtenidos por los gerentes de sucursal en cuanto a la competencia de la planificación y organización fueron que existe disposición de poder ampliar sus conocimientos sobre esta competencia y así mismo llevarla a la practica por el bien de la organización.

4.3.3.4 Competencia ética

“¿Actúa sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?” “¿Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en el trato con compañeros, ¿respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?” “¿Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto?” “¿Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?”

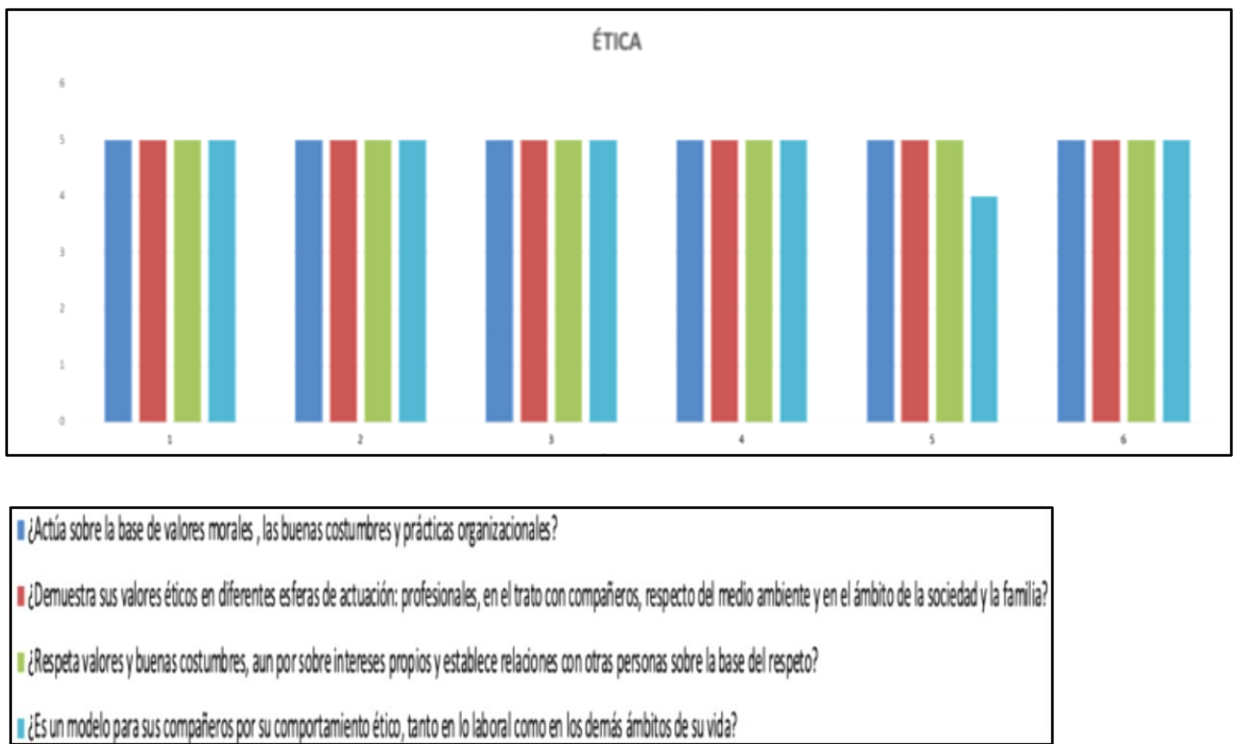


Figura 32. Resultados DNC, Competencia Ética, Gerentes de Sucursal

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos son sumamente buenos ya que el promedio global es de 5/5 lo que nos indica que los gerentes de sucursal son personas con principios, buenas costumbres, actúan en base a los valores morales y las practicas organizacionales en diferentes ámbitos de su vida tanto familiar, social, medio ambiente y profesional. Así mismo, ellos manifiestan que actúan así aun por sobre sus propios intereses y por tanto se consideran un ejemplo a seguir por su comportamiento ético. Muchos de estos colaboradores son personas que tiene muchos años dentro de la empresa, han demostrado que se apasionan no solo por el trabajo sino por Dinant, una institución que los ha marcado y los hace sentir como una familia he de ahí las razones por las cuales respetan mucho la organización.

Todos los Gerentes de Sucursal manifestaron que “claro” que ellos demuestran sus valores éticos en diferentes ambitos de la vida tanto laborales como profesionales y que han logrado desenvolverse aun más desde que laboran en Dinant ya que ha sido una organización que les ha impulsado a ser personas integras en todos los ambitos de sus vidas.

4.3.4 Entrevista a Gerentes de Distrito (GEDIS)

De acuerdo con el descriptor de puesto tiene como objetivo tiene como objetivo Administrar y coordinar el equipo de ventas Mayoreo y Detalle en el territorio asignado, asegurando el cumplimiento de objetivos de la sucursal. Así como cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Para la obtención de los resultados de este DNC se inició con una serie de 5 preguntas relacionadas a cada competencia:

4.3.4.1. Competencia de orientación al logro

“¿Manifiesta una actitud firme y perseverante para cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria?” “Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene?” “¿Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo?” “¿Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes?” “¿Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar?”

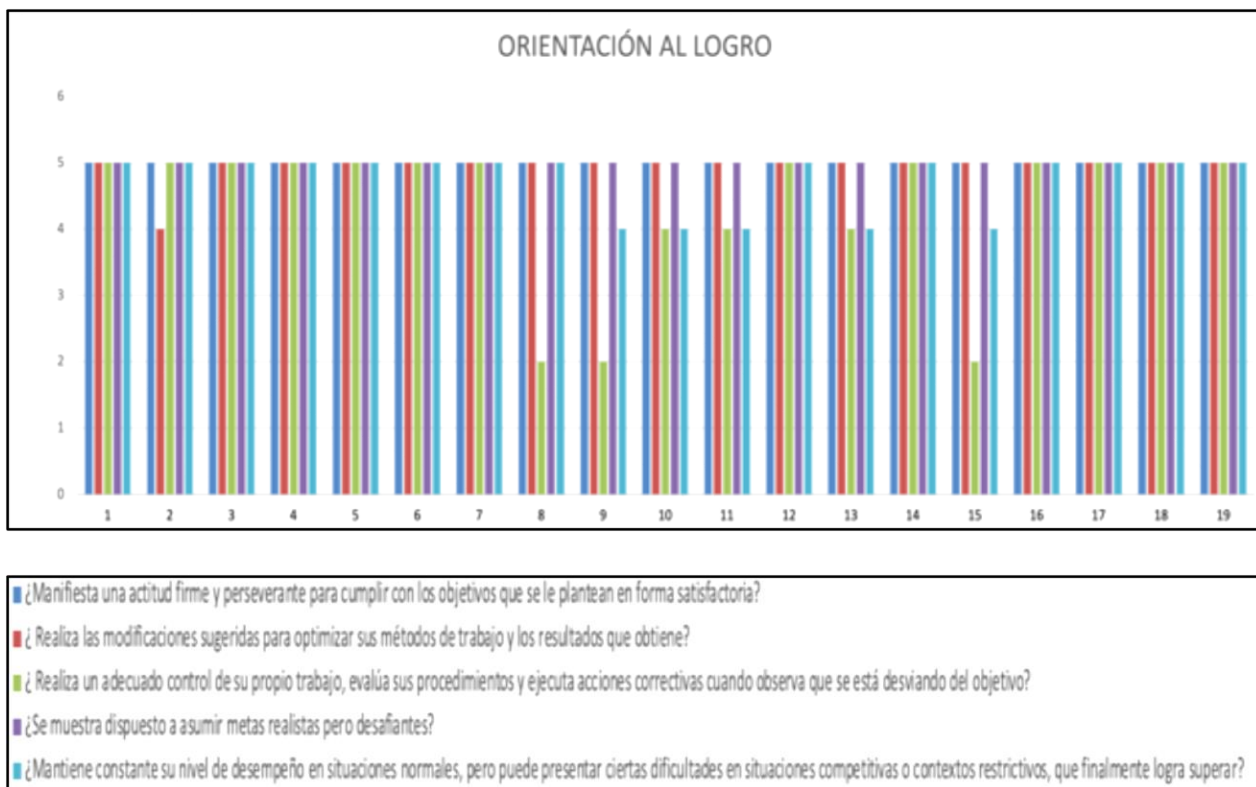


Figura 33. Resultados DNC, Competencia Orientación al Logro, Gerentes de Distrito.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos fueron muy positivos ya que todos los Gedis manifestaron que tienen una actitud firme y perseverante en el cumplimiento de los objetivos fijados así mismo están dispuestos asumir metas realistas pero desafiantes, y como se mencionó anteriormente una de las características de los empleados de Dinant es su pasión por su trabajo y esa capacidad de dar la milla extra y retarse cada vez más asumiendo metas cada día más desafiantes, para lo cual es necesario que ellos den un seguimiento óptimo de sus procesos así como que realicen las modificaciones que sean necesarias para optimizar los resultados. En cuanto al seguimiento de sus procesos encontramos una oportunidad de mejora ya que de los 19 entrevistados un 69% manifiesta realizan el seguimiento y evaluación a cada proceso, así como aplicar las medidas correctivas cuando estas sean necesarias. Solo un 74% de los GEDIS manifiestan que cuando se presentan dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos lo logran superar y un 26%

manifiesta que lo hace frecuentemente, lo que también nos indica que existe una oportunidad de mejora para capacitar a los empleados a manejar imprevistos y poder lograr el cumplimiento de las metas de forma efectiva.

Como parte de las respuestas obtenidas por parte de los Gerentes de Distrito (GEDIS), en su mayoría demostraron ser personas sumamente positivas con muy buena actitud, ellos manifestaron que sus jefes les ponen metas semanales las cuales deben ser superadas, y es por ello que la competencia de orientación al logro es practicada día a día.

4.3.4.2 Liderazgo y Desarrollo de personas

“¿Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento?” “¿Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra?” “¿Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante?” “¿Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros?” “¿Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados?”

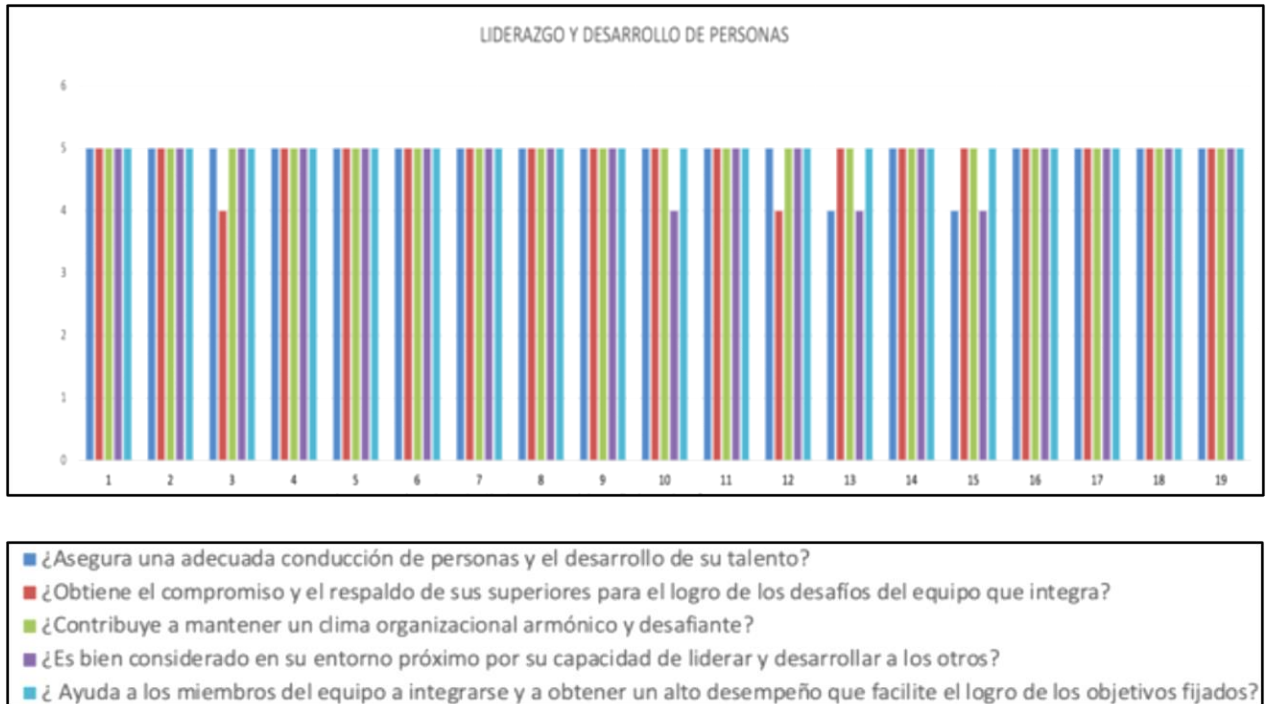


Figura 34. Figura 31 Resultados DNC, Competencia Liderazgo y Desarrollo de personas, Gerentes de Distrito

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en virtud de la competencia de liderazgo y desarrollo de personas fueron muy altos, con un promedio global de 4.9/5. Este promedio nos indica que los GEDIS son personas con la capacidad de dirigir e influir sobre las personas con el fin de lograr metas en común y no solo de dirigir a los demás sino también poder desarrollar el potencial de ellos. Todo esto lo logran mediante la contribución de todos a mantener un ambiente organizacional armónico y desafiante. Mucho del buen liderazgo que tienen se lo deben a sus superiores ya que ellos siempre les brindan el apoyo necesario y respaldo que necesiten tanto para el cumplimiento de metas en común como para el compromiso con la organización, así mismo, se trabaja mucho en equipo entre todos se apoyan y el compromiso y la colaboración de equipo se volvió parte de ellos ya que es su día a día. En Dinant tienen una cultura distintiva de formar líderes y es por ello por lo que debe seguirse fomentando entre los empleados para que a medida entre nuevos colaboradores ellos puedan ser desarrollados de esta forma.

Los GEDIS comentaron que en cuanto a la competencia de liderazgo ellos consideran que cuentan con las actitudes y comportamientos que muestran su buen nivel de liderazgo, ellos se consideran a si mismos lideres que están en constante formación.

4.3.4.3 Planificación y Organización

“¿Aplica métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?” “¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?” “¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?” “¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?” “¿Es un ejemplo por seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?”

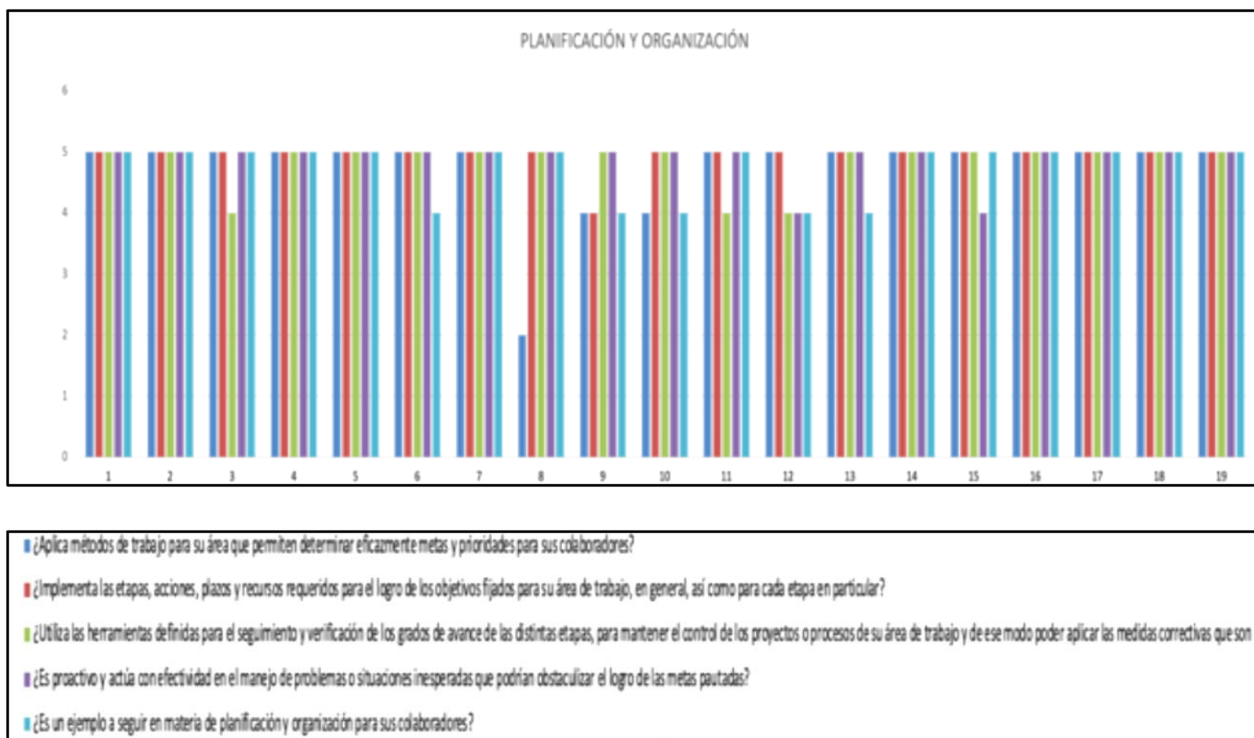


Figura 35. Figura 31 Resultados DNC, Competencia Planificación y Organización, Gerentes de Distrito

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados obtenidos nos encontramos con algunas brechas que son una oportunidad de mejora a través de la implementación de los planes de capacitación. El promedio global fue de 4.8/5, dentro de las oportunidades de mejora encontramos que debido a la dinámica que requiere el proceso de ventas, no siempre se aplican nuevos métodos de trabajo para poder llegar a las metas, y no siempre se utilizan herramientas ya definidas para el seguimiento y verificación del grado de avance de cada etapa ya que muchos de los Gedis manifestaron que no para todos los seguimientos existen herramientas previamente definidas, muchas son estrategias de ventas. Sin embargo, los GEDIS, debido a la virtud de proactividad que ellos tienen, siempre están realizando las acciones correspondientes a cada etapa para el logro de los objetivos y cumplir con las metas establecidas es por ello por lo que, así como los gerentes de sucursal, los GEDIS también son considerados un ejemplo en materia de planificación y organización.

Muchos GEDIS fueron sinceros al manifestar que muchas veces no son tan organizados como deberían y que les hace falta mucho más para desarrollar la competencia de la planificación y la organización. Así mismo, comentaban como muchas veces no utilizan procesos o métodos nuevos, sino que se mantienen haciendo lo mismo constantemente.

4.3.4.4 Ética

“¿Actúa sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?” “¿Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en el trato con compañeros, ¿respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?” “¿Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto?” “¿Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?”

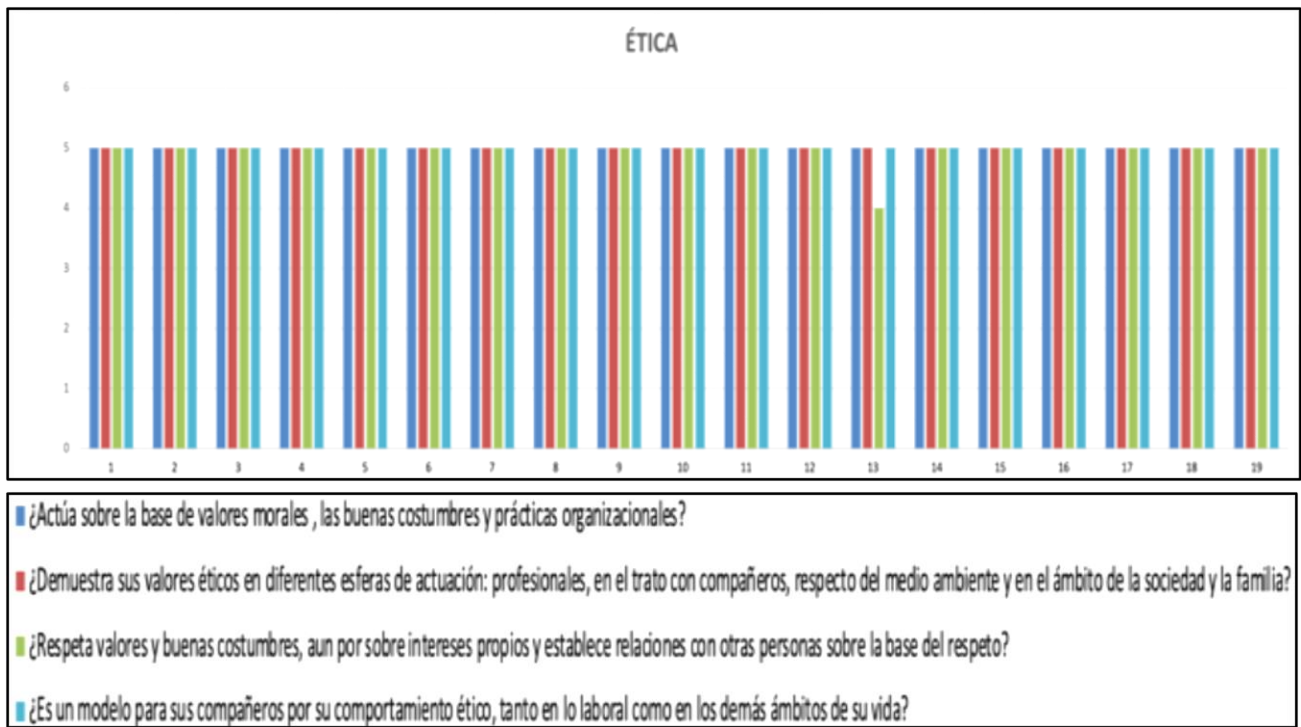


Figura 36. Figura 31 Resultados DNC, Competencia Ética, Gerentes de Distrito.

Fuente: Elaboración propia

El promedio global obtenido fue 5/5, promedio sumamente bueno e importante debido que los 19 entrevistados manifestaron que actúan en base a los valores morales, buenas costumbres y practicas organizacionales. Esto nos indica que son personas con principios y valores establecidos que posiblemente se formaron en su hogar y se han fortalecido a través de los años, pero sobre todo que es una competencia altamente fomentada en Dinant, organización que busca siempre el desarrollo de sus colaboradores tanto en su vida laboral como personal. Estos valores se ven relegados en sus actuaciones diarias en todos los ámbitos de sus vidas, laborales, sociales, familiares, ambientales, mismos que son prioridad y que siempre van a actuar en base a estos principios aun en contra de sus propios intereses. En definitiva, los 19 entrevistados son un ejemplo por su comportamiento ético.

Al momento de realizar las entrevistas los GEDIS mantuvieron una actitud muy respetuosa lo que nos muestra que son personas con valores morales, mismos que como ellos comentaban han sido inculcados y practicados tanto en sus hogares como en Dinant.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se desarrollará de conformidad con los resultados obtenidos en el proyecto de investigación “Diseño de Planes de Formación para las Posiciones Claves del Área de Ventas en Base a Competencias en Dinant.” Para la realización de este capítulo es fundamental tomar en consideración la pregunta de investigación, objetivo general y específicos, variables, los resultados de la encuesta y de las entrevistas realizadas.

Una vez desarrolladas las conclusiones se procederá al planteamiento de las recomendaciones que serán transmitidas al Departamento de Recursos Humanos en Dinant, ya que ellos son los encargados de velar porque el personal contratado sea el correcto para las funciones a desarrollar. Una vez que RRHH de Dinant pueda observar y analizar la propuesta de los planes de formación ellos procederán a dar su visto bueno y trasladarlo al departamento correspondiente para la aprobación de estos.

5.1 Conclusiones

1. Con base en los resultados del estudio, enfocados en conocer la opinión de los líderes del área de ventas en Dinant con relación a la implementación de los planes de formación, se concluye que si están de acuerdo con la implementación de planes de formación ya que todos concuerdan que la implementación de estos es serán una inversión y no un gasto. Además de considerar oportuna la propuesta de la implementación de los planes de formación, el 100% de los evaluados están de acuerdo y les gustaría poder participar en los planes de formación que implemente Dinant. Estos datos nos reflejan que Dinant cuenta con colaboradores que van mucho más allá de cumplir con una meta numérica en específico, ellos desean adquirir nuevos conocimientos y competencias para así crecer profesional y personalmente. El hecho de poder contar con el asentimiento de los

colaboradores es de suma importancia para tomar la decisión si se invierte en los planes de formación o no ya que esto requiere de un costo para la empresa y por lo tanto se espera sea de beneficio para la misma.

2. De acuerdo con el análisis obtenido de los descriptores de puesto y el DNC aplicado, se concluye que los colaboradores cuentan con estudios de primaria, secundaria y la mayoría cuentan con una formación profesional en algún grado de licenciatura o ingeniería. Así mismo, cuentan con un manejo intermedio de Microsoft Excel y manejo básico de SAP. En cuanto a los conocimientos de SAP la mayoría se mantiene en nivel básico debido a los accesos que les son permitidos a cada persona dependiendo del cargo que ostentan.

Con relación a las competencias destacadas los colaboradores han realizado cursos y/o diplomados sobre las competencias de orientación al logro; liderazgo y desarrollo de personas; planificación y organización & ética. En su mayoría, un 68.6% de los encuestados ha realizado los cursos y/o diplomados en liderazgo y desarrollo de personas, este dato se vuelve evidente al momento de entrevistar a los encuestados ya que ellos manifestaron que tienen un buen nivel de liderazgo. Así mismo, en cuanto a las competencias de orientación al logro, planificación y organización los colaboradores siempre tienen sus metas definidas y tienden a enfocarse en ellas aun cuando estas metas resulten desafiantes. En cuanto a la competencia de la ética, la mayoría de los encuestados, un 62.9%, han realizado cursos y/o diplomados en referencia a esta competencia. Al momento de entrevistar a los colaboradores estos se comportaron respetuosamente y con una buena disposición de colaborar con la entrevista, aún con el tiempo que tomó cada entrevista.

Al analizar en un contexto en general como se encuentran los colaboradores de Dinant en cuanto a sus competencias y conocimientos podemos determinar que en su mayoría tienen

un nivel alto de conocimientos, asimismo, ellos cuentan con las competencias que se requieren para desarrollar sus funciones conforme a cada cargo.

3. De acuerdo con los datos recabados, los colaboradores manifestaron tener altas expectativas sobre la implementación de los planes de formación donde se espera obtener resultados estratégicos como ser mejor rendimiento laboral, mayor motivación y productividad laboral. Dato que es acertado debido que según muchos estudios está implementación prepara a las empresas para la adaptación a los cambios constantes del mercado, facilita la transmisión de la misión y visión de la empresa, mejora la productividad de la empresa y de la calidad de los productos todo esto aumenta las ventajas competitivas en el mercado. En cuanto a la ventaja competitiva que se obtiene por la implementación puede ocasionar de forma estratégica para Dinant un mayor número de ventas y la obtención de nuevos proveedores. Es por ello por lo que los resultados a nivel estratégico serán muchos y de gran beneficio para Dinant una vez sean implementados los planes de formación.

4. Los diseños de los planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant se impartirán de forma presencial ya que la mayoría de los encuestados un 71.4%, prefieren recibir las capacitaciones en esta modalidad, aún con las ventajas que permite la virtualidad la impartición cara a cara es más atractiva para las personas, pudiendo atribuirse esto al hecho de poder recibir retroalimentación directa y al instante. Así mismo se podrán impartir capacitaciones en dos modalidades distintas, en días de semana y fines de semana, esto debido que un 54.3% de los colaboradores prefieren recibir las capacitaciones los días de semana mientras que un 45.7% prefiere los fines de semana, porcentajes que son semejantes en cuanto a cantidad y es por ello por lo que podrán existir

ambas modalidades.

Solamente un pequeño porcentaje de los colaboradores encuestados ha recibido más de tres entrevistas, hecho que es sumamente relevante debido que, si comparamos con la antigüedad laboral con la que cuentan, la cantidad de capacitaciones recibidas debería ser mayor. Esto nos indica que existe una necesidad de implementar planes de formación para los colaboradores que incluyan temas relacionados a las técnicas de prospección y negociación, conocimiento del producto y de la empresa, investigación de mercado & comportamiento del consumidor. Estos temas serán de mucho aporte para la adquisición de conocimientos nuevos y la formación integral de las competencias requeridas para el desempeño de sus puestos.

5.2 Recomendaciones

1. Presentar una propuesta de planes de formación para las posiciones claves en base a competencias para el área de ventas en Dinant, en el cual se establezca la temática relacionada con cada competencia identificada como las dominantes de acuerdo con el diccionario de competencias que posee la empresa, siendo dirigida a cada puesto según corresponda grado de dominio de esta. Así mismo proponer el tiempo en el que se pretende se cierre cada módulo correspondiente a cada competencia, la modalidad y la inversión económica a realizar. Todo esto tomando en cuenta la dinámica empresarial ya que de acuerdo con lo investigado solo se podrá contar con el personal por dos semanas cada mes. Para el diseño de los planes se ha considerado tomar en cuenta las capacitaciones virtuales en vivo y una vez culminado el ciclo de módulos realizar una ceremonia de graduación presencial en las ciudades principales de cada zona descritas anteriormente. Al concluir con este proyecto lo que se pretende es aumentar la productividad, motivación y rendimiento laboral.

2. Es oportuna la propuesta de estos planes de formación, ya que, aunque los encuestados consideran ser conocedores de las competencias y conocimientos es importante motivarlos a continuar con la adquisición de nuevas herramientas en tendencia y buenas prácticas que les apoyen a lograr a alcanzar las expectativas tanto personales como profesionales. Con este se apoyará al departamento de Recursos Humanos a posibles cierres de brechas que tengan los colaboradores en relación con lo detallado en sus descriptores de puesto según corresponda.

3. Para el logro de una visión estratégica propia del área es importante responder tanto a la filosofía empresarial y objetivos estratégicos de la compañía, por lo que consideramos de suma importancia la implementación de esta propuesta, considerando la operatividad, demanda, expectativas del área y por ende de la empresa. El resultado esperado a obtener por cada colaborador será mejorar el rendimiento, la productividad e incrementar la motivación, todo esto con apoyo de la compañía en los factores a considerar para el cumplimiento de estas capacitaciones específicas derivadas de las necesidades identificadas resultado de los instrumentos aplicados en nuestra investigación.

4. Considerando la nueva realidad por la que estamos atravesando toda la humanidad se recomienda realizar las capacitaciones en modalidad mixta, es decir virtuales/presenciales, con el objetivo principal de no afectar a la operación del área ya que movilizarse implicaría mayor riesgo de contagios y evitando exponer a terceros. Por otra parte, se apoyará a uno de los pilares, parte de la estrategia del departamento de Recursos Humanos la cual consiste en desarrollar cada una de sus áreas con apoyo de la tecnología, por lo que se ha considerado a bien desarrollar los planes de formación en modalidad mixta, valiéndose de las herramientas

tecnológicas, programando semanalmente un número de sesiones de capacitaciones lo cual permitirá aprovechar al máximo sus recursos y también generará ahorros de movilización a la compañía, de igual manera será conveniente realizar sesiones presenciales por el contenido a evaluarse.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN PARA LAS POSICIONES CLAVES DEL ÁREA DE VENTAS EN BASE A COMPETENCIAS EN DINANT



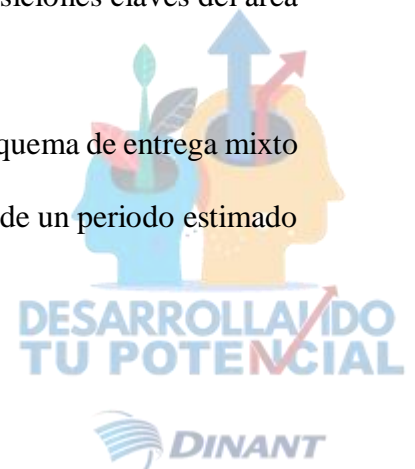
Figura 37. Aplicabilidad

Fuente: Shutpunt, 2020

La formación de los líderes de ventas, dentro de una organización con las características de Dinant supone un reto para el área de Recursos Humanos, especialmente para el equipo de capacitación, debido a la demanda de trabajo y la operación continua de dichos puestos. Por lo que diseñar procesos formativos tiene como principal objetivo, capacitar los líderes sin detener la operación del negocio.

En respuesta a este reto, se diseña el Plan de Formación para las posiciones claves del área de ventas de Dinant basado en competencias.

Este plan contempla el diseño de los procesos formativos bajo un esquema de entrega mixto o b Learning, que permite al participante avanzar a su propio ritmo dentro de un periodo estimado de tiempo.



La formación b learning integra un amplio espectro de actividades y recursos de aprendizaje que promueven el estudio, aplicación y análisis de lo aprendido en su contexto de trabajo o área de acción de la siguiente forma:

Actividades Asincrónicas: No requiere que los participantes coincidan en un horario específico, lo que facilita que ellos tengan control de sus avances, estas actividades se llevan a cabo generalmente a través de la plataforma educativa

Actividades Sincrónicas: Estas si requieren la interacción de los participantes con su facilitador o tutores en horarios específicos ya sea vía teams u otras herramientas de video conferencia o en cursos, talleres, charlas, simposios u otra actividad presencial.

Este tipo de aprendizaje da respuesta al reto del área de capacitación de ofrecer procesos formativos efectivos sin afectar con ello la operación del negocio.

Cabe destacar que la efectividad de estos procesos se manifiesta en resultados tangibles para el negocio al promover la puesta en práctica de los aprendizajes y el cambio de comportamientos dirigidos específicamente al Modelo de Competencias Dinant.



INDICE

6.1 Nombre de la propuesta	113
6.2 Justificación de la Propuesta.....	113
6.3 Alcance de la propuesta	115
6.3.1. Objetivo del programa:.....	116
6.3.2. Objetivos específicos:	117
6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.....	119
6.4.1. Descripción Clara del “Qué” “Cómo” lo harán.	119
6.4.2. Desarrollo de todos los Elementos Necesarios	123
6.4.3. Diseño de los Planes de Formacion	126
6.5. Medidas de control.....	132
6.6. Cronograma de implementación y presupuesto.....	132
6.6.1. Cronograma de implementación.....	133
6.6.2. Presupuesto	134
6.7. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	135



6.1 Nombre de la propuesta



Figura 38. Programa Desarrollando tu Potencial.

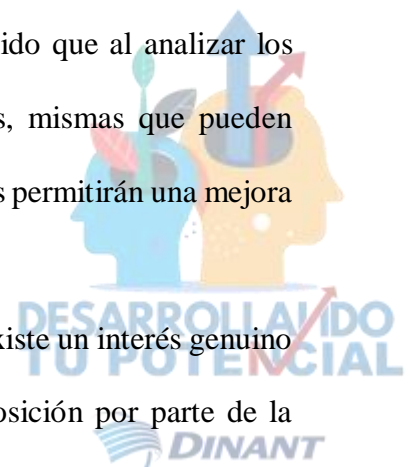
Fuente: Elaboración Propia

El programa de los planes de formación llevará por nombre “Desarrollando tu Potencial”, como su nombre lo dice el objetivo es que las competencias ya adquiridas de cada colaborador puedan ser desarrolladas en su máximo potencial y que así cada colaborador sea nivelado en las competencias y conocimientos.

6.2 Justificación de la Propuesta

De acuerdo con el estudio realizado se detectó la necesidad de la implementación de planes de formación para los puestos claves en el área de ventas de Dinant, debido que al analizar los datos obtenidos se detectaron brechas de mejora para los colaboradores, mismas que pueden reforzarse mediante la participación en los planes de formación, ya que estos permitirán una mejora progresiva de las destrezas de los trabajadores.

Además de la necesidad de implementar los planes de formación, existe un interés genuino de participación por parte de los colaboradores, así como la entera disposición por parte de la



compañía de colaborar en la implementación de estos, con el fin promover la formación de su talento y con ello obtener una mayor productividad. Todo mediante el desarrollo de las competencias dominantes de acuerdo con el Diccionario de Competencias de Dinant, identificadas para su área las cuales son Orientación al Logro, Liderazgo y Desarrollo de Persona; Ética, Planificación y Organización. Así como incentivar a que culminen sus estudios de pregrado, esto conforme a lo requerido según los descriptores de puesto, el reforzamiento de los conocimientos adquiridos de Microsoft Excel & PowerPoint, y el desarrollo de sus competencias.

Por lo anteriormente expuesto, la presente propuesta de diseño de planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant, tiene como finalidad ofrecer planes de formación relacionado al diagnóstico de necesidades de capacitación que tiene cada empleado con el fin de desarrollar al máximo sus conocimientos y competencias. La propuesta de diseño de planes de formación por competencias para las posiciones clave del área de ventas en Dinant se diseñó en seis etapas:



Tabla 8. Etapas de la Implementación.

Etapa	Insumos	Actividades
Análisis de descriptores de puestos	Descriptores de puesto Dinant	Se analizó el descriptor de puestos para identificar un perfil idóneo para el desempeño de este identificando que conocimientos, habilidades y competencias debe poseer el perfil idóneo del puesto
Establecimiento de Competencias meta	Descriptor de Puestos	Durante el análisis del descriptor de puestos, específicamente la malla de competencias se priorizó aquellas que al ser desarrolladas poseen mayor impacto en el desempeño del colaborador y/o potencian el desarrollo de otras, estableciendo con ello las competencias dominantes y sus respectivos grados de desarrollo
Definición de comportamientos meta	<ul style="list-style-type: none"> • Diccionario de competencias • Diccionario de comportamientos 	Una vez establecidas las competencias dominantes y definido su grado de desarrollo, se extrajo de los diccionarios del modelo de competencias Dinant, las definiciones y comportamientos esperados para el puesto analizado.
Autoanálisis de los participantes en competencias dominantes	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de autoevaluación del personal meta • DNC 	Se diseño un instrumento de autoevaluación de competencias, basado en los comportamientos meta extraídos del diccionario de comportamientos, cuyo fin es que los encuestados puedan autocalificar su nivel de desarrollo en las competencias dominantes.
Definición de temarios	Tabulación de capacitaciones	Se desarrollo una lista de temarios con el propósito que ellos escogieran los que consideran necesarios para su proceso de desarrollo de competencias y mejora de su desempeño
Diseño de planes de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de objetivos • Plan de formación 	Se establecieron una serie de objetivos basados en la información obtenida en los análisis previos los cuales sirvieron de base para la determinación de temas y actividades a realizarse para el desarrollo del plan de capacitación.

Fuente: Elaboración propia



6.3 Alcance de la propuesta

Para el alcance de la propuesta de los diseños de los planes de formación será necesario realizar lo siguiente:

1. La implementación de este programa de formación por competencias para el personal del área de ventas de la división comercial ofrece resultados estratégicos de alto impacto

relacionados al rendimiento, motivación & productividad laboral con lo cual se busca fortalecer las ventajas competitivas de la organización en el mercado.

2. Afinar las habilidades existentes y el desarrollo de nuevas en los puestos clave del área de ventas
3. Promover clima laboral armónico y desafiante.
4. Apoyar la retención de talento.
5. Formar profesionales líderes dentro de la organización
6. Impulsar el profesionalismo y la productividad de los colaboradores

6.3.1 Objetivo del programa:



Figura 39. Competencia Planificación & Organización y Liderazgo

Fuente: Google, 2019



Establecer métodos de trabajo efectivos y el desarrollo de técnicas avanzadas para la gestión de los puestos clave del área de ventas de Dinant, con el propósito de consolidar sus niveles de efectividad y el logro de las metas establecidas.

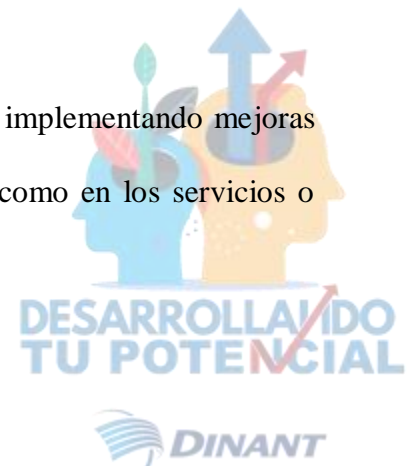
6.3.2 Objetivos específicos:

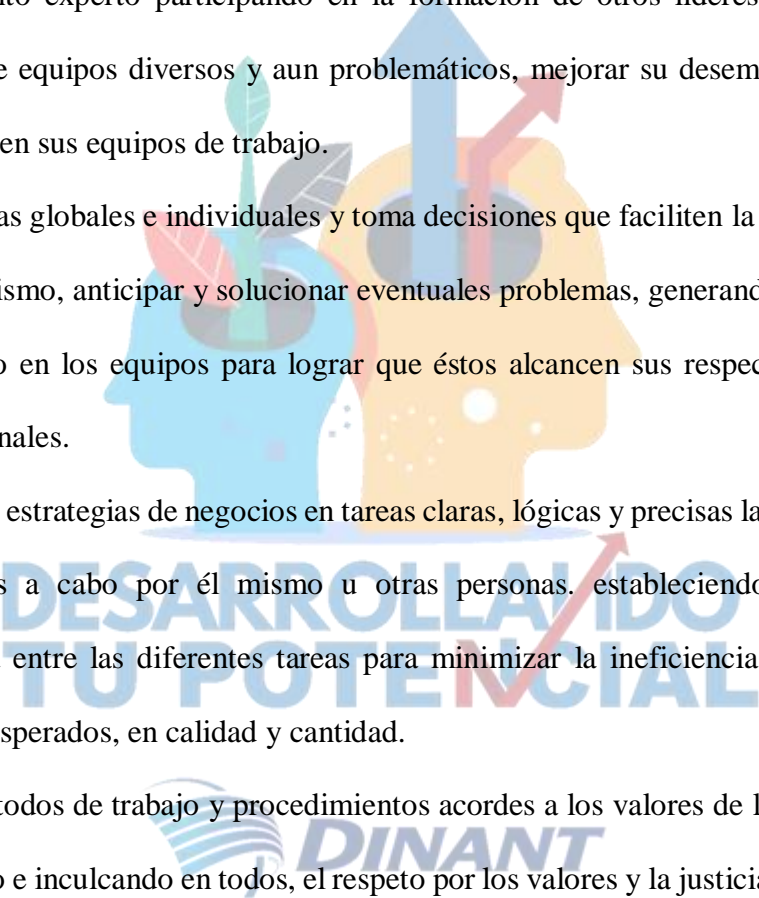


Figura 40. Competencia Orientación al Logro y ética

Fuente: Google, Freepik

- i. Implementar en el área a su cargo herramientas y procesos de trabajo orientados a optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles agregando valor a partir del desarrollo de ideas, enfoques y soluciones originales.
- ii. Diseña y establece mecanismos de seguimiento y control que permitan evaluar el logro de metas planteadas y la detección temprana y solución de problemas que se presenten para alcanzar.
- iii. Mantiene altos niveles de rendimiento en el área a su cargo, implementando mejoras constantes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan.



- 
- iv. Maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo, planteando abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer la retroalimentación del entrenador o facilitador para el desarrollo de los colaboradores.
 - v. Comunicar la visión y los objetivos estratégicos de corto y largo plazo y brindar entrenamiento experto participando en la formación de otros líderes, asumiendo el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorar su desempeño y generar entusiasmo en sus equipos de trabajo.
 - vi. Definir metas globales e individuales y toma decisiones que faciliten la consecución de estas. Asimismo, anticipar y solucionar eventuales problemas, generando motivación y compromiso en los equipos para lograr que éstos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales.
 - vii. Traducir las estrategias de negocios en tareas claras, lógicas y precisas las cuales podrán ser llevadas a cabo por él mismo u otras personas. estableciendo un orden de importancia entre las diferentes tareas para minimizar la ineficiencia y alcanzar los resultados esperados, en calidad y cantidad.
 - viii. Diseñar métodos de trabajo y procedimientos acordes a los valores de la organización, proyectando e inculcando en todos, el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás, creando relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos y la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace. Asimismo, actuar en concordancia con los valores morales, las buenas prácticas y costumbres profesionales.

6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta



Figura 41. Descripción Propuesta

Fuente: Startups, Google, 2020

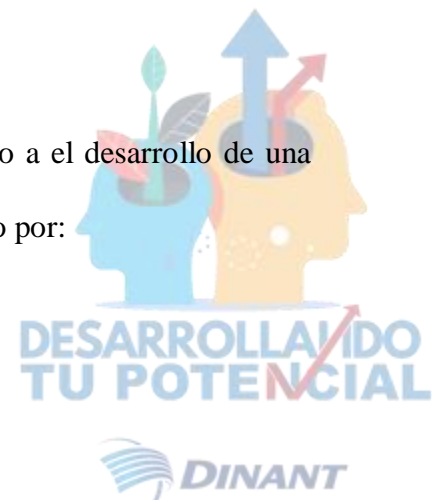
6.4.1 Descripción Clara del “Qué” “Cómo” lo harán.

El diseño de planes de formación por competencias para las posiciones claves del área de ventas en base en Dinant, presenta la ruta de formación para los gerentes de las áreas comerciales.

Este programa apoya en el desarrollo de las competencias requeridas para el puesto y se compone de una serie de actividades formativas que se llevarán a cabo en formato b learning el cual permitirá capacitar las personas sin afectar la operación del negocio.

Este programa se llevará a cabo en 4 módulos, cada uno orientado a el desarrollo de una competencia. Cada módulo constara de un itinerario formativo compuesto por:

- Actividades de Sensibilización



- Actividades de Aprendizaje
- Actividades de Aplicación
- Actividades de Evaluación



Figura 42. Actividades de Sensibilización.

Fuente: Dinapred, 2014

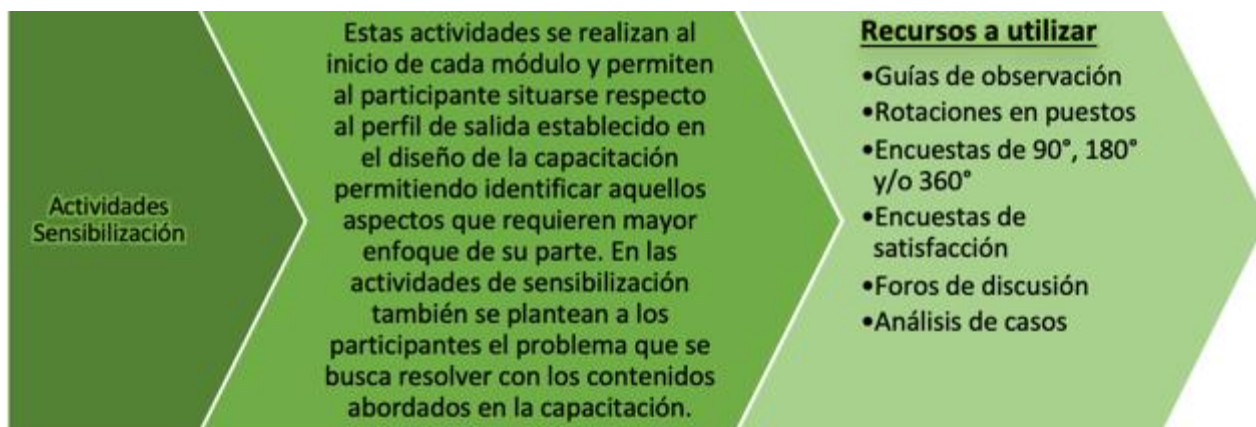


Figura 43. Actividades de Sensibilización

Fuente: Elaboración Propia





Figura 44. Actividades de Aprendizaje

Fuente: Betsa Núñez, 2016

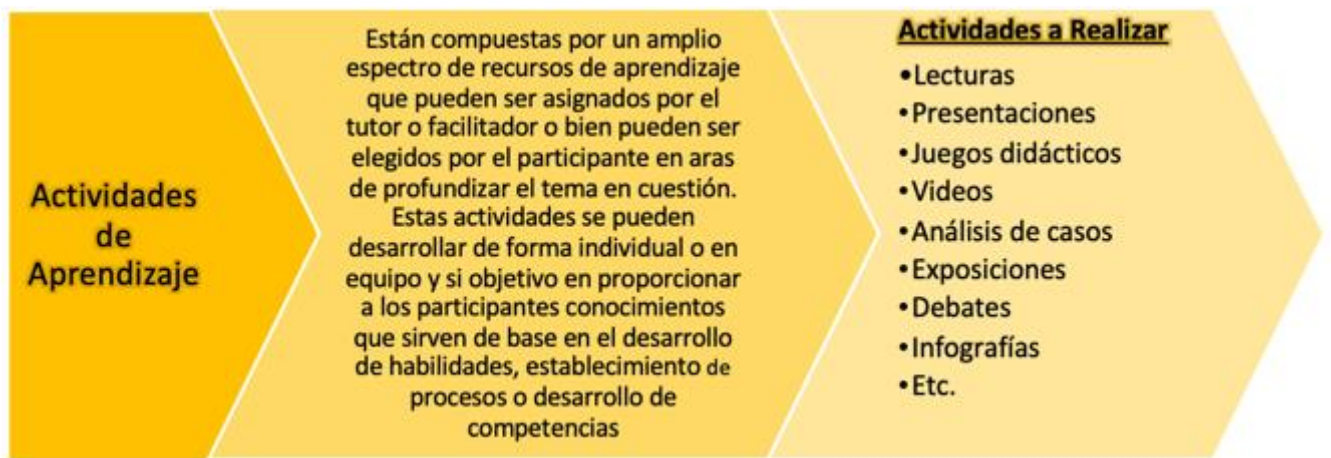


Figura 45. Actividades de Aprendizaje

Fuente: Elaboración Propia





Figura 46. Actividades de Aplicación

Fuente: Geraldnye, 2019

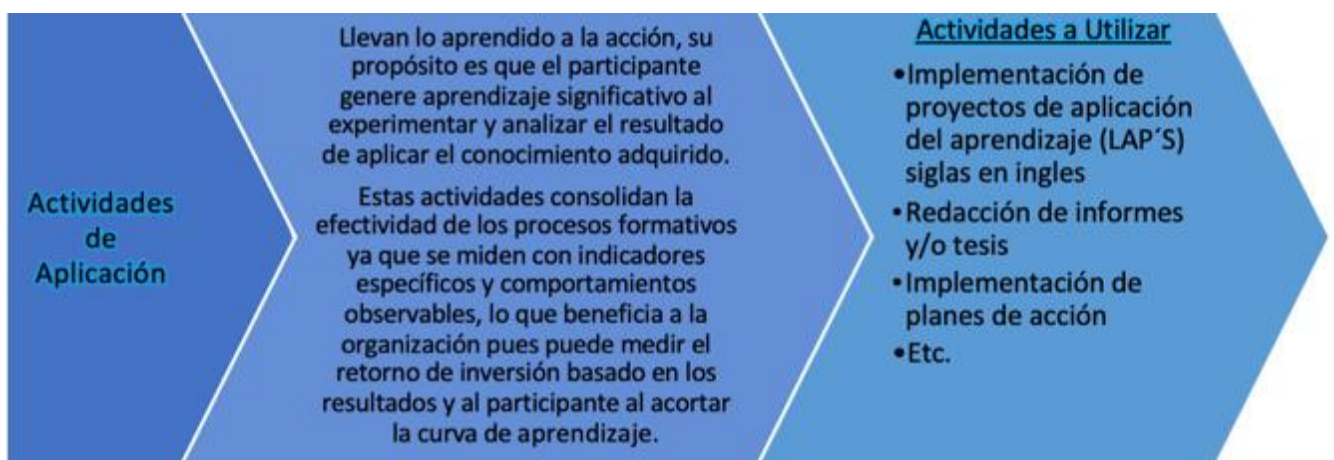


Figura 47. Actividades de Aplicación

Fuente: Elaboración Propia





Figura 48. Actividades de Evaluación

Fuente: Google, Webquest

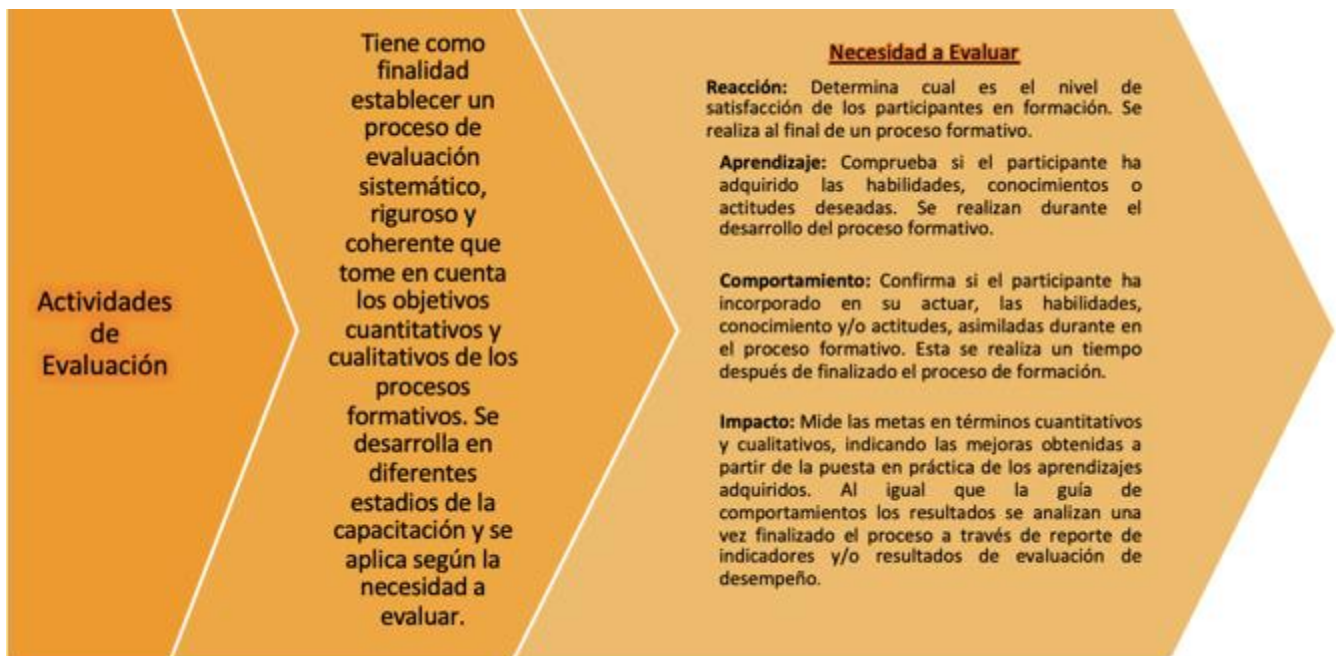


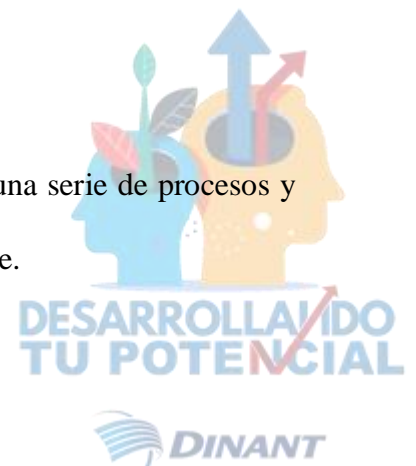
Figura 49. Actividades de Evaluación

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2 Desarrollo de todos los Elementos Necesarios

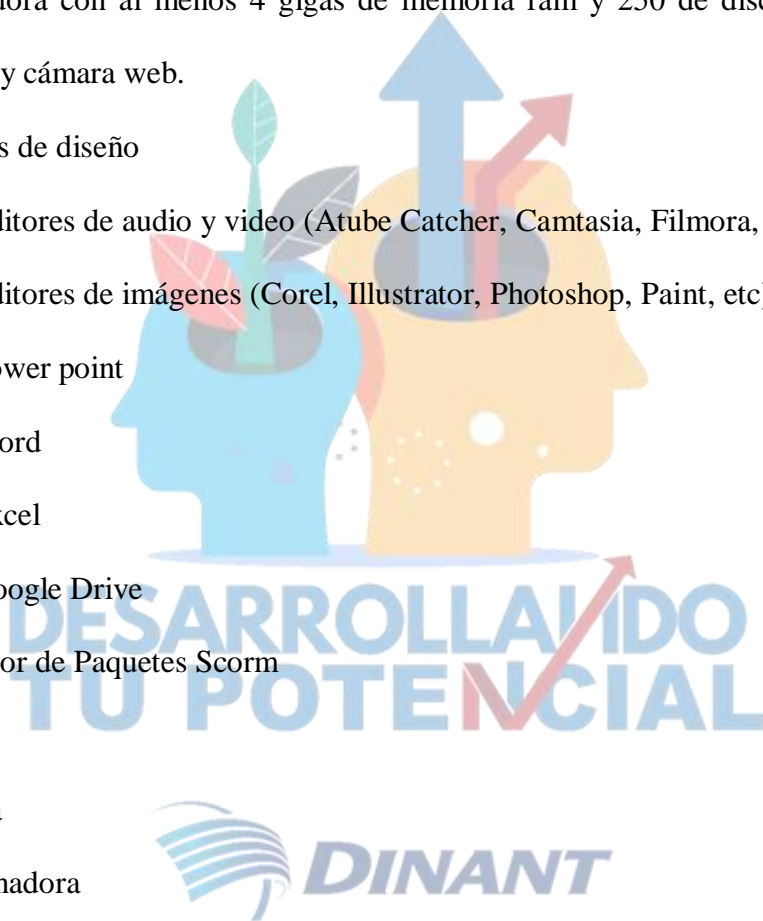
La implementación del programa Desarrollado tu Talento requiere una serie de procesos y herramientas, así como el diseño de las diferentes soluciones de aprendizaje.

6.4.2.1 Herramientas:



Para el diseño de los contenidos se requiere

- Plataforma educativa.
- Espacio de producción de contenidos (Sala Soundproof, o sala de grabación)
- Pantalla verde
- Computadora con al menos 4 gigas de memoria ram y 250 de disco duro, micrófono, altavoces y cámara web.
- Programas de diseño
 - Editores de audio y video (Atube Catcher, Camtasia, Filmora, Capcut, etc)
 - Editores de imágenes (Corel, Illustrator, Photoshop, Paint, etc)
 - Power point
 - Word
 - Excel
 - Google Drive
- Convertidor de Paquetes Scorm
- PDF
- Impresora
- Encuadernadora
- Laminadora
- Materiales de oficina
- Guillotina
- Materiales específicos para juegos didácticos
 - Pelotas
 - Cuerdas
 - Cubetas



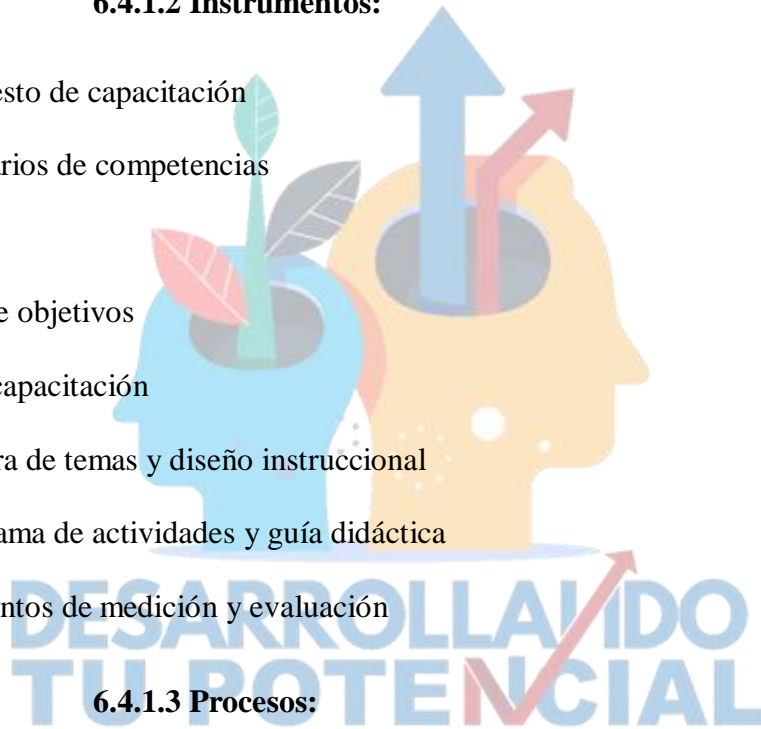
- Madera
- Tornillos
- Etc.

6.4.1.2 Instrumentos:

- Presupuesto de capacitación
- Diccionarios de competencias
- DNC
- Matriz de objetivos
- Plan de capacitación
- Estructura de temas y diseño instruccional
- Cronograma de actividades y guía didáctica
- Instrumentos de medición y evaluación

6.4.1.3 Procesos:

- Selección y contratación de proveedores externos
- Aprobación para alta de capacitaciones
- Inscripción de participantes
- Baja de los participantes
- Envío de convocatorias
- Logística de capacitación presencial
- Procesos de evaluación
- Procesos de diseño de actividades y recursos de aprendizaje
- Procesos de uso de plataforma
 - Creador de cursos



- Maestro tutor
- Certificación o finalización del programa y entrega de diplomas o certificados

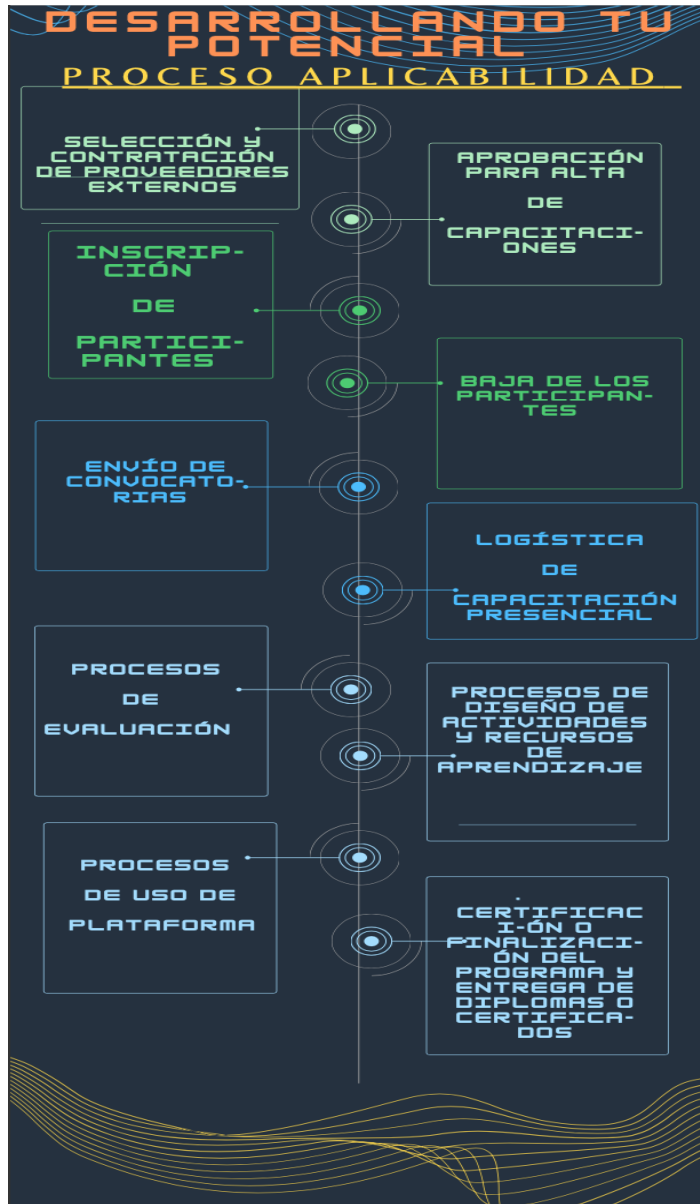


Ilustración 1. Diagrama Proceso Aplicabilidad

Fuente: Elaboración Propia

6.4.1.4 Requerimientos de Recursos Humanos:

- Diseñador instruccional

Diseñará las soluciones de aprendizaje, temarios, actividades, metodología y las guías didácticas para los facilitadores, generará guiones de contenidos para el diseñador gráfico y validará la calidad didáctica de los recursos.

- Administrador de plataforma

Realizará la inscripción de los participantes al programa y validará la calidad de los contenidos en cuanto a funcionamiento dentro de la plataforma

- Diseñador gráfico

Se encargará de diseñar la parte gráfica de los recursos de aprendizaje, validando que se cumplan los requerimientos de imagen de la marca Dinant

- Tutores, facilitadores y/o mentores (expertos de los temas a tratar)

Su misión es acompañar a los participantes brindando guía y entrenamiento experto durante el proceso de formación.

Corporación Dinant ya cuenta con el recurso humano descrito, dado que se implementó recientemente la plataforma de aprendizaje y capacitación DinanTec en la cual se alojan las capacitaciones de carácter mandatorio. Las figuras de tutores, facilitadores o mentores son colaboradores identificados como talento estrella de cada área según corresponda, para la cual su función consiste en el acompañamiento de los colaboradores según área y contenido con el fin de garantizar el aprendizaje de los participantes.

6.4.3 Diseño de los Planes de Formación

A continuación se reflejarán los diseños de los planes de formación para las competencias analizadas anteriormente, con el fin que todos la muestra identificada en este proyecto manejen el mismo grado de conocimiento de las siguientes competencias: liderazgo y desarrollo de personas, planificación y organización, orientación al logro y ética, con la finalidad de que mediante estas capacitaciones y otras actividades que se impartirán en cada modulo se puedan nivelar los conocimientos y dominios de cada competencia que posee el colaborador y posterior una vez finalizado y aprobado el programa de “Desarrollando tu potencial” de esta manera los colaboradores estarán aptos para que el área de recursos humanos de Dinant proceda a realizar la evaluación por desempeño considerando cada resultado con los objetivos estratégicos de su puesto y de la compañía.



Figura 50. Diseño de los Planes de Formación.

Fuente: Campeche, 2020



CARACTERIZACIÓN DE ITINERARIO						
OBJETO NÚMERO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RECURSO	EVALUACIÓN	EVIDENCIA
1	Introducción	Infografía de bienvenida que describe de manera general los conceptos básicos de la competencia y sus comportamientos	5 min	Infografía	Autodiagnóstico (pretest)	Finalizado Moodle Calificación
2	Influencia, poder y liderazgo	Describe los diferentes estadios de la influencia en el proceso de liderazgo	15 mins	Revista Digital	Prueba	Calificación Moodle
3	Motivadores	Un experto comparte técnicas para inspirar y motivar personas	60 min	Webinar	Prueba	Calificación Moodle
4	Gestión de Cambio	Dirige la atención de los participantes a reconocer la importancia de crear un ambiente propicio para el entorno cambiante	40 mins	Curso	Prueba	Calificación Moodle
5	Potenciando el liderazgo	Se realizará un análisis de nivel de influencia, motivadores del equipo y se diseñará un plan para pasar al siguiente nivel de influencia	30 mins	Taller	Prueba	Calificación Moodle
6	Competencias y desarrollo	Se estarán compartiendo técnicas para observar comportamientos e identificar posibles brechas	30 mins	Podcast	Matriz de desarrollo	Documento
7	Herramientas para el desarrollo de talento	Explica la relación del la trilogía del desarrollo, Capacitación, mentoría y coaching	40 mins	Curso	Matriz de desarrollo	Documento
8	Liderazgo situacional y competencias conversacionales	Conocer los tipos de liderazgo e identificar el momento indicado para el uso de cada uno	40 mins	Curso	Prueba	Calificación Moodle
9	Herramientas de seguimiento y la mejora continua	Conocer las herramientas organizacionales utilizadas para el seguimiento de los indicadores y avance de prioridades	40 mins	Curso	Prueba	Calificación Moodle
10	Potenciando el talento	El objetivo de este taller es poder en practica los diferentes tipos de liderazgo a través de role play basados en casos	4 hrs	Taller	Observación de comportamientos durante role play	lista de cotejo
11	Cierre	Resumen de los contenidos	1 semana	Foro	Post Test	Calificación Moodle
Diseñador Instruccional						
Co-Revisión						
Revisión Cliente						

Figura 51. Plan de Formación Competencia Liderazgo y Desarrollo de Personas

Fuente: Elaboración Propia



CARACTERIZACIÓN DE ITINERARIO						
OBJETO NÚMERO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RECURSO	EVALUACIÓN	EVIDENCIA
1	Introducción	Infografía de bienvenida que describe de manera general los conceptos básicos de la competencia y sus comportamientos	5 min	Infografía	Autodiagnóstico (pretest)	Finalizado Moodle Calificación
2	¿Qué variables impactan la productividad de los equipos?	Aspectos Claves: Motivación Liderazgo Competencias Toma de decisiones Planes de acción Sinergia Sentido de pertenencia y compromiso La idea es llevar al líder de conocer los conceptos a preguntar ¿Cómo los llevo a la acción como introducción para el siguiente tema.	1 semana	Foro	Aportes al foro	Estado de finalización moodle
3	Potenciadores de la productividad	Curso virtual	30 min	Presentación Interactiva	Prueba de conocimiento	Calificación Moodle
4	Equipos de Alto desempeño	Curso virtual	30 min	Presentación Interactiva	Prueba de conocimiento	Calificación Moodle
5	Identificando oportunidades de desarrollo	Durante el desarrollo de este taller los participantes harán un análisis de sus resultados en el último trimestre, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en su equipo	4 hrs	Taller	Documento con Necesidades de desarrollo	Documento
6	Motivación para resultados	Sesión con un experto, que lleve al participante a analizar su papel dentro de los procesos motivacionales de su equipo y el impacto de esto en la productividad	30 mins	Podcast	Prueba de conocimiento	Calificación Moodle
7	Indicadores y productividad	El objetivo de este espacio es determinar la importancia de los indicadores en la planeación de metas y planes de acción	30 mins	Presentación Interactiva	Prueba de conocimiento	Calificación Moodle
8	Plan potenciador de la efectividad	Durante el desarrollo de este taller los participantes harán un plan de acción orientado a la mejora de indicadores de calidad y cumplimiento de metas, este debe estar diseñado en formato SMART	4 hrs	Taller	Documento con Necesidades de desarrollo	Documento
9	Cierre	Resumen de los contenidos	1 semana	Foro	Post Test	Calificación Moodle
Diseñador Instruccional						
Co-Revisión						
Revisión Cliente						

Figura 52. Plan de Implementación Competencia Orientación al Logro

Fuente: Elaboración propia



CARACTERIZACIÓN DE ITINERARIO						
OBJETO NÚMERO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RECURSO	EVALUACIÓN	EVIDENCIA
1	Introducción	Infografía de bienvenida que describe de manera general los conceptos básicos de la competencia y sus comportamientos	5 min	Infografía	Autodiagnóstico (pretest)	Finalizado Moodle Calificación
2	Matriz de esfuerzo y recompensa	Infografía que detalla una herramienta que permite determinar prioridades y planificar las acciones según su nivel de importancia en lugar de urgencia	15 mins	Infografía	Prueba	Calificación Moodle
3	Metas SMART	Infografía detallando los aspectos relevantes al momento de establecer metas y planes de acción	15 mins	Infografía	Prueba	Calificación Moodle
4	Estrategia Organizacional	Capsula que explica las bases de la planificación y estrategia organizacional y los cimientos de la toma de decisiones	15 mins	Capsula	Prueba	Calificación Moodle
5	Planeación estratégica	En este curso conocerán técnicas para establecimiento de metas y prioridades propias, globales y de cada miembro del equipo	30 mins	Curso	Prueba	Calificación Moodle
6	Metas y Prioridades	Taller presencial, en este espacio estaremos trabajando en la planeación de las metas globales del equipo así como la asignación de proyectos y/o prioridades	4 hrs	Taller	Cuadro de metas	Documento
7	Herramientas de control y seguimiento	Describe técnicas y herramientas de control y seguimiento de los planes de acción y el cumplimiento de las metas	40 mins	Curso	Prueba	Calificación Moodle
7	Metas y Prioridades	Taller presencial, en este espacio estaremos trabajando en el cascado de las metas globales y la aplicación de las herramientas de seguimiento	4 hrs	Taller	Cuadro e metas	Documento
8	Cierre	Resumen de los contenidos	1 semana	Foro	Post Test	Calificación Moodle
Diseñador Instruccional						
Co-Revisión						
Revisión Cliente						

Figura 53. Plan de Implementación Competencia Planificación y Organización.

Fuente: Elaboración propia



CARACTERIZACIÓN DE ITINERARIO						
OBJETO NÚMERO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RECURSO	EVALUACIÓN	EVIDENCIA
1	Introducción	Infografía de bienvenida que describe de manera general los conceptos básicos de la competencia y sus comportamientos	5 min	Infografía	Autodiagnóstico (pretest)	Finalizado Moodle Calificación
2	Ética	Describe la influencia de la ética en los aspectos de la vida	15 mins	Revista Digital	Prueba	Calificación Moodle
3	Ética en mi	Se presenta una serie de situaciones que permite identificar el actuar de los colaboradores con el fin conocer esta competencia en las situaciones diarias	60 min	Taller	Prueba	Calificación Moodle
4	Ética en los negocios	Se proporcionara casos de estudio sobre fallas en la ética de diferentes empresas	1 semana	Foro	Aportes al foro	Calificación Moodle
5	Semáforo de buenas prácticas	Se estaran compartiendo buenas practicas de comportamientos en los que impacta los valores, ética y buenas costumbres	30 mins	Podcast	Matriz de desarrollo	Documento
6	Comó ser considerado un modelo a seguir en aspectos éticos	Se describirá casos de éxito de personajes del mundo empresarial que en la actualidad son considerados ejemplos de ética	40 mins	Capsula	Prueba	Calificación Moodle
7	Cierre	Resumen de los contenidos	1 semana	Foro	Post Test	Calificación Moodle
Diseñador Instruccional						
Co-Revisión						
Revisión Cliente						

Figura 54. Plan de Implementación Competencia Ética

Fuente: Elaboración Propia



6.5 Medidas de control

Con el propósito de garantizar la efectividad de los procesos formativos estos deben cumplir con los siguientes requerimientos:

Tabla 9. Medidas de Control

Indicador	Requerido	Observaciones
Nivel de Satisfacción	8.5 Nota de evaluación de los participantes	Esta se obtiene de la evaluación final a la capacitación (al finalizar cada módulo)
Aprobación de curso	8.5 Calificación final	Este está sujeto a los resultados tanto de exámenes como la evaluación de proyecto de aplicación se sugiere evaluar de la siguiente forma 1. 30% Conocimiento 2. 70% Proyectos
Cumplimiento	50% de asistencia a las actividades sincrónicas 50% finalización de actividades en plataforma	Se debe realizar una medición por cada módulo
Efectividad de la capacitación	90% en meta de aprendizaje (KPIs establecidos para el programa) 90% de observación de comportamientos post capacitación	Esta se realiza al menos 60 días después de finalizado el módulo

Fuente: Elaboración Propia

6.6 Cronograma de implementación y presupuesto

6.6.1 Cronograma de implementación

A continuación, se presentará el cronograma de implementación de los planes de formación, con el propósito que se lleve a cabo en un periodo de diecisiete semanas, dentro de las cuales se han destinado tres semanas para el desarrollo de los módulos de liderazgo y desarrollo de personas, orientación al logro & planificación y organización, y para la competencia de ética se destinó un periodo de dos semanas.

Etapa	Actividades	Aproximado Horas Hombre	Semanas																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Planeación	Analisis de requerimiento	8	■																
	Establecimiento de objetivos	24	■																
	Planeacion de actividades	24		■															
	Guia didactica	24		■															
Aprobación	Revisión de objetivos	4			■														
	Revisión de propuesta de temas	4			■														
	Aprobación de guía didáctica	4			■														
Diseño	Guion instruccional	24			■														
	Diseño de recursos y actividades	60				■	■	■											
	Diseño de evaluaciones	20					■	■	■										
Aprobación de Contenidos	Primer avance de contenidos 30% de avance	4							■										
	Segundo avance de contenidos 60% de avance	4							■										
	Tercer avance de contenidos 85% de avance	4							■										
	Revisión y aprobación final	4							■										
Desarrollo	Matricula y envío de convocatorias	2								■									
	Lanzamiento del modulo	2								■									
	Desarrollo del modulo	40								■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Actividad presencial	8								■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Cierre del módulo	2									■						■	■	
Evaluación	Evaluación a la capacitación	1								■							■	■	
	Evaluación de impacto	6																■	

Figura 55. Cronograma de Implementación

Fuente: Elaboración Propia



6.6.2 Presupuesto

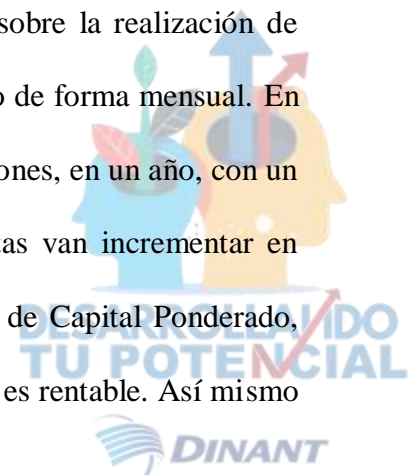
Para la ejecución de los planes de formación se necesitará de presupuesto otorgado por Dinant, los costos se reflejarán en la siguiente figura. En este presupuesto se contempla que los costos incluyan el material didáctico, presentación de informes de seguimiento & alcance, el certificado de culminación del programa de formación.

Dirigido a: Gerentes de Ventas	No. Participantes	No. Grupos	Horas	Costo por grupo	IVA	TOTAL X GRUPO	TOTAL GRUPOS	Costo por Hora	Costo USD	Costo por Participante	Costo USD	
Orientación a Logro	36	2	12	L 28,000.00	L 4,200.00	L 32,200.00	L 64,400.00	L 2,683.33	\$110	L 1,788.89	\$73	
Liderazgo y Desarrollo de personas	36	2	10	L 28,000.00	L 4,200.00	L 32,200.00	L 64,400.00	L 3,220.00	\$131	L 1,788.89	\$73	
Planificación y Organización	36	2	11	L 28,000.00	L 4,200.00	L 32,200.00	L 64,400.00	L 2,927.27	\$119	L 1,788.89	\$73	
Ética	36	2	5	L 28,000.00	L 4,200.00	L 32,200.00	L 64,400.00	L 6,440.00	\$263	L 1,788.89	\$73	
							L 64,400.00					
							\$ 2,628.57					

Figura 56. Presupuesto de la Implementación

Fuente: Elaboración Propia

Con base en la inversión inicial de L257,600 y con base en el histórico de los archivos de Dinant sobre la realización de capacitaciones en un tiempo determinado, se ha comprobado que las ventas aumentan en un 0.2 y 0.5 promedio de forma mensual. En consiguiente se ha realizado una proyección de las ganancias que se obtendrán una vez realizadas las capacitaciones, en un año, con un aumento del 0.2 promedio mensual, las ventas aumentaran por L261,600.00 y en el segundo año las ventas van incrementar en L262,123.20, si traemos estos valores a valor presente neto redescontando los flujos con el Costo Promedio de Capital Ponderado, tenemos una proyección de ganancias hoy por un monto de L224,440.00. Al ser el VPN mayor a 0, el Proyecto es rentable. Así mismo



podemos determinar que el proyecto es factible debido que la TIR se encuentra en un 64% porcentaje que es mayor a nuestro costo promedio de capital ponderado.

Vendedor	Venta Promedio Mensual	Venta Anual	Incremento Año 1	Incremento Año 2	0.2%
Vendedor 1	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 2	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 3	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 4	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 5	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 6	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 7	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 8	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 9	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 10	250,000	3,000,000	3006000	3012012	
Vendedor 11	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 12	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 13	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 14	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 15	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 16	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 17	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 18	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 19	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 20	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 21	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 22	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 23	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 24	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 25	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 26	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 27	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 28	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 29	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 30	300,000	3,600,000	3607200	3614414.4	
Vendedor 31	400,000	4,800,000	4809600	4819219.2	
Vendedor 32	400,000	4,800,000	4809600	4819219.2	
Vendedor 33	400,000	4,800,000	4809600	4819219.2	
Vendedor 34	400,000	4,800,000	4809600	4819219.2	
Vendedor 35	400,000	4,800,000	4809600	4819219.2	
Vendedor 36	400,000	4,800,000	4809600	4819219.2	
		130,800,000	131061600	131323723.2	
			261,600	262123.2	

Inversión Inicial	-257,600
<i>Flujo Año 1</i>	261,600
<i>Flujo Año 2</i>	262,123
WACC	5.71%
VPN	224,440
TIR	64%

Figura 57. Proyección financiera.

Fuente: Elaboración Propia

6.7 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Tabla 10. Matriz de Concordancia

Problema	Objetivo general	Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Resultados	Conclusiones	Recomendaciones	Aplicabilidad
¿De qué forma se podría diseñar planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant Honduras para el año 2022?	Determinar el contenido de los planes de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en DINANT Honduras mediante los descriptores de puesto a fin de contribuir a la productividad en el puesto de trabajo actual y posibles promociones internas	cuál es la opinión de los líderes del área de ventas de la división comercial en Dinant acerca de la implementación de los planes de formación para el personal en mención?	Conocer cuál es la opinión de los líderes del área de ventas de la división comercial en Dinant acerca de la implementación de los planes de formación para el personal en mención.	La población total de este estudio indicó estar de acuerdo en participar en planes de formación, a su vez consideraron que la productividad incrementaría como resultado de este proyecto y están conscientes que será una inversión ya que principalmente es para su propio beneficio.	Con base en los resultados del estudio, enfocados en conocer la opinión de los líderes del área de ventas en Dinant con relación a la implementación de los planes de formación, se concluye que si están de acuerdo con la implementación de planes de formación ya que todos concuerdan que la implementación de estos es serán una inversión y no un gasto. Además de considerar oportuna la propuesta de la implementación de los planes de formación, el 100% de los evaluados están de acuerdo y les gustaría poder participar en los planes de formación que implemente Dinant. Estos datos nos reflejan que Dinant cuenta con colaboradores que van mucho más allá de cumplir con una meta numérica en específico, ellos desean adquirir nuevos conocimientos y competencias para así crecer profesional y personalmente. El hecho de poder contar con el asentimiento de los colaboradores es de suma importancia para tomar la decisión si se invierte en los planes de formación o no ya que esto requiere de un costo para la empresa y por lo tanto se espera sea de beneficio para la misma.	Presentar una propuesta de planes de formación para las posiciones claves en base a competencias para el área de ventas en Dinant, en el cual se establezca la temática relacionada con cada competencia identificada como las dominantes de acuerdo con el diccionario de competencias que posee la empresa, siendo dirigida a cada puesto según corresponda grado de dominio de esta. Así mismo proponer el tiempo en el que se pretende se cierre cada módulo correspondiente a cada competencia, la modalidad y la inversión económica a realizar. Todo esto tomando en cuenta la dinámica empresarial ya que de acuerdo con lo investigado solo se podrá contar con el personal por dos semanas cada mes. Para el diseño de los planes se ha considerado tomar en cuenta las capacitaciones virtuales en vivo y una vez culminado el ciclo de módulos realizar una ceremonia de graduación presencial en las ciudades principales de cada zona descritas anteriormente. Al concluir con este proyecto lo que se pretende es aumentar la productividad, motivación y rendimiento laboral.	Se presenta diseños de planes de formación, con el fin de estas capacitaciones sean de índole niveladora para todos los niveles gerenciales evaluados esto dado a que ellos nunca han recibido ningún programa de capacitaciones referente a competencias. por lo que es necesario que ellos manejen la misma información.



<p>¿De qué manera se pueden identificar los conocimientos y competencias requeridos para los puestos de trabajo para el área de ventas de la división comercial en Dinant?</p>	<p>Analizar mediante los descriptores de puesto cuales son los conocimientos y competencias requeridos en los puestos de trabajo del área de ventas de la división comercial en Dinant.</p>	<p>El tema de capacitación que más se ha impartido a sido liderazgo no obstante para los colaboradores de Dinant es de suma importancia mantenerse actualizados en este tema, lo cual les ha permitido un nivel bastante bueno de involucramiento en la fijación de sus metas a nivel de su puesto y de su personal a cargo, también han considerado que la ética en su ADN organizacional a sido de alto impacto para la toma de decisiones, por consiguiente consideran de mucha utilidad la aplicación de métodos de trabajo que les permitirá determinar sus prioridades en base a las funciones detalladas en su descriptor de puesto.</p>	<p>De acuerdo con el análisis obtenido de los descriptores de puesto y el DNC aplicado, se concluye que los colaboradores cuentan con estudios de primaria, secundaria y la mayoría cuentan con una formación profesional en algún grado de licenciatura o ingeniería. Así mismo, cuentan con un manejo intermedio de Microsoft Excel y manejo básico de SAP. En cuanto a los conocimientos de SAP la mayoría se mantiene en nivel básico debido a los accesos que les son permitidos a cada persona dependiendo del cargo que ostentan.</p>	<p>Es oportuna la propuesta de estos planes de formación, ya que, aunque los encuestados consideran ser conocedores de las competencias y conocimientos es importante motivarlos a continuar con la adquisición de nuevas herramientas en tendencia y buenas prácticas que les apoyen a lograr a alcanzar las expectativas tanto personales como profesionales. Con este se apoyará al departamento de Recursos Humanos a posibles cierres de brechas que tengan los colaboradores en relación con lo detallado en sus descriptores de puesto según corresponda.</p>	<p>Como insumo para los planes de formación se realizó el análisis de los descriptores de puestos a fin de comprender los requerimientos y/o necesidades del puesto, conocer cuales s mediante los descriptores cuales son las competencias dominantes, también conocer los comportamientos relacionados a cada uno, se realizó un autoanálisis de los participantes, como parte del DNC y la encuesta realizada conocimos cuales son los temas de mayor importancia para el mejor dominio de las competencias y luego se procede a realizar el diseño de los planes de formación.</p>
--	---	---	--	--	--



<p>¿Cuáles son los resultados a nivel estratégico de recursos humanos al diseñar planes de formación?</p>	<p>Identificar los resultados estratégicos que se obtendrán en la implementación de los planes de formación para el personal del área de ventas de la división comercial en Dinant.</p>	<p>Los colaboradores que formaron parte de esta investigación tienen expectativas muy altas con los resultados de la implementación de estos planes de formación ya están seguros de que se desarrollara mayor motivación laboral, mayor rendimiento y más productividad laboral. Dado a que se les desarrollara sus conocimientos en cuanto a las competencias dominantes para sus puestos de trabajo. Para lo cual a su vez consideran que la implementación estará estrechamente relacionada con el rendimiento de la empresa.</p>	<p>De acuerdo con los datos recabados, los colaboradores manifestaron tener altas expectativas sobre la implementación de los planes de formación donde se espera obtener resultados estratégicos como ser mejor rendimiento laboral, mayor motivación y productividad laboral. Dato que es acertado debido que según muchos estudios está implementación prepara a las empresas para la adaptación a los cambios constantes del mercado, facilita la transmisión de la misión y visión de la empresa, mejora la productividad de la empresa y de la calidad de los productos todo esto aumenta las ventajas competitivas en el mercado. En cuanto a la ventaja competitiva que se obtiene por la implementación puede ocasionar de forma estratégica para Dinant un mayor número de ventas y la obtención de nuevos proveedores. Es por ello por lo que los resultados a nivel estratégico serán muchos y de gran beneficio para Dinant una vez sean implementados los planes de formación</p>	<p>Para el logro de una visión estratégica propia del área es importante responder tanto a la filosofía empresarial y objetivos estratégicos de la compañía, por lo que consideramos de suma importancia la implementación de esta propuesta, considerando la operatividad, demanda, expectativas del área y por ende de la empresa. El resultado esperado a obtener por cada colaborador será mejorar el rendimiento, la productividad e incrementar la motivación, todo esto con apoyo de la compañía en los factores a considerar para el cumplimiento de estas capacitaciones específicas derivadas de las necesidades identificadas resultado de los instrumentos aplicados en nuestra investigación</p>	<p>Consideramos que con la implementación de los planes de formación se obtendrá resultados positivos relacionados con promover un clima laboral armónico y desafiante, retención de talento, formar profesionales líderes dentro de la organización, impulsar el profesionalismo y la productividad en los colaboradores.</p>
---	---	---	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia



BIBLIOGRAFÍA

- Calderón, C. (enero-junio de 2012). *Dialnet*. Obtenido de www.dialnet.unirioja.es
- Ramos, G. G. (2015). *Cambios Asociados a la Economía Digital*. Obtenido de <http://economiadigital.etsit.upm.es/wp-content/uploads/2015/12/GabrielGarcia.pdf>
- OCDE. (2018). *Desafíos fiscales que surgen de la Digitalización*.
- workmeter. (2021). Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/como-hacer-un-plan-de-formacion-para-empleados-en-el-2021/>
- Formación empresas. (2020). Obtenido de <https://interimgrouphr.com/blog/formacion-empresas/plan-formacion-empresa/>
- Woroz, V. I. (2017). *Revista Mendive*. Obtenido de <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>
- Medina, F. (2014). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2>
- Fernandez, C. (1999). Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/RCED9999120181A/17245/>
- pwc. (2011). Obtenido de <https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>
- OCDE. (2016). *Protección del Consumidor y Comercio Electronico*. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259027-16-es.pdf?expires=1608335377&id=id&accname=guest&checksum=C8520A1899BA619178FE81584CBDBBE5>
- Marta, A. (OCTUBRE de 2020). *CIAT*. Obtenido de www.ciat.org
- Asturias Corporación Universitaria . (s.f.). *Modelos B2C*. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/e-commerce/unidad1_pdf3.pdf
- Mendoza, G. H. (2011). *Consumidor -Consumidor*. Obtenido de <https://cecomercio.files.wordpress.com/2011/05/c2c-y-c2g.pdf>
- OCDE. (2014). *Como abordar los desafíos fiscales de la economía digital*. Obtenido de <https://www.oecd.org/ctp/Action-1-Digital-Economy-ESP-Preliminary-version.pdf>
- Cosiani, C. (1970). *CIAT*. Obtenido de <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/1826>

Costa Rica, Republica de. (22 de septiembre de 2020). *Resolución sobre el Cobro y Percepción del Impuesto sobre el Valor Agregado sobre Servicios Digitales Transfronterizos*. Obtenido de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Resoluciones%20de%20ley/DGT-R-27-2020-En%20La%20Gaceta%20N%C2%BA%20234-22-09-2020.pdf>

Milla Gutierrez, A. &. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/62649>

Sevilla, A. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/inflacion.html>

Padilla, S. (2019). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/inflacion.html>

Kiziryan, M. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/inflacion.html>

BCH. (2021). Obtenido de <https://www.bch.hn/estadisticos/EME/Informe%20del%20Producto%20Interno%20Bruto%20Trimestral/Producto%20Interno%20Bruto,%20II%20trimestre%202021.pdf>

Higuerey, E. (2019). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/comercio-electronico/>

SICA. (2019). Obtenido de <http://www.incap.int/sisvan/index.php/es/acerca-de-san/conceptos/797-sin-categoria/501-sistema-de-informacion>

Benavides, C. (2009). Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19210/5/TESIS%20EVELYN%20LLUMITAXI-CANDY%20BENAVIDES.pdf>

Ulloa, M. (2015). Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7461/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf?sequence=1>

pymas. (2016). Obtenido de <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/recursos-humanos/plan-de-formacion-empresarial-1>

Orellana, P. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-desarrollo.html>

Spencer, L. M. (2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>

García, A. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/conocimiento.html>

Ledlv. (2017). Obtenido de <https://www.laeradelosvalientes.com/que-es-empleabilidad-definicion/>

- Jaureguiberry, M. (2020). Obtenido de <https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>
- European Comission. (2020). Obtenido de https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/main-types-provision-76_es
- Peira, R. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Gamelearn. (2021). Obtenido de <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/tendencias-en-la-formacion-corporativa-para-2021/>
- Medina, F. (2013).
- Pineda, M. (2014). *Situación de la Formació Profesional en Centroamérica y República Dominicana:1998-2013* . Costa Rica: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo*. (19 de julio de 1977). Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C142
- R., A. (2001). *Formación Profesional, Nuevas tendencias y perspectivas*. Montevideo .
- emagister*. (2019). Obtenido de <https://www.emagister.com/blog/como-funciona-la-fp-dual-en-alemania/>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2015). *Investigación de mercados*.
- gestion*. (2020). Obtenido de <https://www.gestion.org/como-liberarse-de-los-pensamientos-negativos-para-triunfar-en-los-negocios/>
- Congreso de la Republica* . (s.f.). Obtenido de https://www.congreso.gob.gt/noticias_congreso/5547/2021/2#!
- Profesional, I. N. (2020). *Organización Internacional del Trabajo* . Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/node/8004>
- Trabajo, O. I. (2017). *El Futuro de la formación Profesional en America Latina y El Caribe*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_568878.pdf
- Organización Internacional del Trabajo* . (2019). Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/node/7319>
- Insaforp. (2016). *Informe de Rendición de Cuentas* . El Salvador.

INATEC. (2018). *Modelo Nacional de Educación Técnica y Formación Profesional basado en Competencias*. Managua.

El Economista. (s.f.). Obtenido de <https://www.economista.es/status/noticias/10972808/01/21/Estas-son-las-seis-tendencias-en-formacion-que-marcaran-el-entorno-laboral-en-2021.html>

Rosario, U. N. (2020). *La Gestión de las personas: Las nuevas habilidades que debemos desarrollar en las PyMes, Post Pandemia*.

Humanos, O. d. (diciembre de 2020). *Seis Tendencias en Formación que marcaran el entorno laboral en 2021*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/formacion/seis-tendencias-en-formacion-que-marcaran-el-entorno-laboral-en-2021.html>

School, E. B. (4 de mayo de 2021). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/tendencias-2-0-en-el-desarrollo-profesional-estas-al-dia/>

Hopp, A. (2021). *Speexx*. Obtenido de <https://www.speexx.com/es/speexx-blog/tendencias-de-la-formacion-corporativa-2021/>

INFOP. (s.f.). *Instituto de Formación Profesional*. Obtenido de <http://www.infop.hn/certificacion-de-competencias-laborales/>

INFOP. (s.f.). *Instituto de Formación Profesional*. Obtenido de <http://www.infop.hn/formacion-dual/>

Prospectiva de la Formación Profesional de Honduras. (s.f.). Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Estudio%20de%20prospeccion%20de%20Educacion%2028-08-2020.pdf

Rodolfo Schmal, A. R.-T. (2008). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052008000100004&script=sci_arttext&tlng=n

ChileValora. (2010). *Mirada comparativa sobre metodos para identificar competencias laborales*.

Dinant. (s.f.). *Dinant*. Obtenido de <https://www.dinant.com/>

Matamoros, I. T. (2018). Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Leon-6/publication/335431141_Descripcion_Ocupacional_de_un_Puesto_de_Trabajo_Mediant_e_el_Metodo_DACUM_como_Apoyo_a_la_Gestion_del_Conocimiento/links/5d65604492851c619d79abbd/Descripcion-Ocupacional-de-un-Puesto

López, P. L. (2004). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

- Serra, B. R. (2014). Obtenido de <https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-no-probabilistico/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Education.
- Rincon, L. (2018). Obtenido de <https://www.slideshare.net/cefalola/operacionalizacion-de-variables-85854844>
- Apoyala, M. (2018). Obtenido de http://bvspers.paho.org/videosdigitales/matedu/2012investigacionsalud/20120626Operacionnalizacion_MoisesApolaya.pdf?ua=1
- Mata, L. (2019). Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Parra, J. M. (2013). Obtenido de <http://yamilesmith.blogspot.com/2012/06/la-investigacion-o-enfoque-cualitativo.html>
- Ponce. (2010). Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Dzul, M. (2020). Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Galarza, C. (2020). Obtenido de <file:///Users/gabrielavasquez/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf>
- Rodríguez, A. (2017). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Gonzales, G. (2021). Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-deductivo/>
- Zarcovich. (2005). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/391608311/Muestra-Censal-o-Poblacional>
- Garay, C. (2020). *Técnicas e instrumentos pra la recolección de datos* . Obtenido de <https://crubocas.up.ac.pa/sites/crubocas/files/2020-07/3%20Módulo%2C%20%2C%20EVIN%20300.pdf>
- Córdoba, G. (2005). *Books Google*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JPW5SWuWOUc&oi=fnd&pg=PA7&dq=concepto+de+cuestionario+&ots=fdxDvood4X&sig=rFVfi-vheDaYpWz0VB7-ISusaIc#v=onepage&q=concepto%20de%20cuestionario&f=false>

Carla Blázquez, D. P. (s.f.). *e - publica*. Obtenido de <http://e-publica.unizar.es/es/articulo/1809>

Acosta Campos, I., & Marval Galvis, E. (2006). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/karevalog/teoria-fundamentada-41615838>

Univirtual. (2020). Obtenido de <http://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/0/791/791.pdf>

Extranjera, E. E. (2020). Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/10/la-importancia-del-liderazgo-en-el-desarrollo-organizacional-8-razones-de-peso/>

Arancione. (2018). Obtenido de <https://www.bibliotecadecompetencias.com/es/Competencia/Planificaci%C3%B3n%207C%20organizaci%C3%B3n>

DIANA SÁENZ & SUSANO ICHANTE. (2017). Obtenido de <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2898.pdf>

Dinant. (2018). *Diccionario de Competencias* .

Marin, W. A. (15 de Octubre de 2019). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de <https://orh.ucr.ac.cr/capacitacion-2-1/>

Gordon, H. C. (Febrero de 2005). *Academia*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32692866/deteccion_necesidades-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637625916&Signature=a6Q3CN9w-NT4EU9W7Y48YHyptrr1T8NN2n6CZ4L6Wh9S853DZ875xG3os1UqwSqeRWvpihTi9JO6uTMVOyeJicyy7x2YDJHXCRCkKb1kKWvbsrRPhnf2bxIGQIYKN2LYLBKtbJ

Ivette, A. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion-dnc.html>

Marin. (2019). Obtenido de <https://orh.ucr.ac.cr/capacitacion-2-1/>

Spiegato. (s.f.). Obtenido de <https://spiegato.com/es/que-es-un-analisis-de-brecha-de-capacitacion>

Perez, M. (13 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

Valencia, M. E. (2005). *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002

García, A. M. (12 de abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/conocimiento.html>

NeoAttack. (s.f.). Obtenido de <https://neoattack.com/neowiki/contenido/>

Harold Tinoco, E. M. (s.f.). *Scielo*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052020000100127&lang=pt

Juan Perez Porto, M. M. (2018). *Definicion*. Obtenido de <https://definicion.de/implementar/>

UNADE. (26 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://unade.edu.mx/descripcion-de-puestos-en-recursos-humanos/>

Marin, W. A. (15 de Octubre de 2019). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de <https://orh.ucr.ac.cr/capacitacion-2-1/>

CESF. (s.f.). Obtenido de <https://www.cesf.es/es/nuestro-centro/que-es-la-formacion-profesional/>

Up Spain. (s.f.). Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20hace%20referencia,empresariales%20marcados%20por%20la%20organizaci%C3%B3n.>

Peiro, R. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de [https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20PEST%20\(factores%20Pol%C3%ADticos,una%20estrategia%20adecuada%20y%20eficaz.](https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20PEST%20(factores%20Pol%C3%ADticos,una%20estrategia%20adecuada%20y%20eficaz.)

Ujaen. (s.f.). Obtenido de https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf

Roncancio, G. (08 de febrero de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-temas-o-lineas-estrategicas-su-uso-en-el-mapa-estrategico>

Silva, D. d. (17 de febrero de 2021). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>

Impulsa Popular . (s.f.). Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-el-potencial-humano-y-como-medirlo/>

EAE Business School. (27 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/plan-de-formacion-definicion-partes-y-cumplimiento/>

Core Global Partners. (s.f.). Obtenido de <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-un-puesto-clave/>

Morales, F. C. (16 de Julio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>

GLOSARIO

1. **Brechas:** es una medida del nivel de habilidades que poseen los empleados en un momento dado en relación con el nivel óptimo de habilidades que necesitan para una productividad óptima. (Spiegato)
2. **Capacitación:** conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes del personal que labora en una persona. (Perez, 2021)
3. **Competencias:** son repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (Valencia, 2005)
4. **Conocimientos:** es la información y habilidades que los seres humanos adquieren a través de sus capacidades mentales. (García A. M., 2021)
5. **Contenido:** es todo aquel formato que se introduce como texto, vídeo, imagen o cualquier otro medio con el fin de que una marca o negocio transmita a sus consumidores un mensaje o para otorgar información sobre cualquier elemento de interés. (NeoAttack, s.f.)
6. **Descriptor de puesto:** consiste en definir, por escrito, las funciones y responsabilidades de cada puesto. Incluyendo, por tanto, todos y cada uno de los empleos que conforman la estructura de la empresa. (UNADE, 2020)
7. **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC):** es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta. (Marin, 2019)
8. **Dominio:** El criterio de dominio describe de forma detallada las tareas que deben realizarse y los estándares de calidad esperados en el proceso de práctica, y se integra a los criterios

- de desempeño, con los comportamientos habituales, características y habilidades de los estudiantes en la potencialización de sus competencias profesionales. (Harold Tinoco, s.f.)
9. **Formación profesional:** son todos aquellos estudios y aprendizajes que tienen como objetivo la inserción, reinserción y actualización laboral, para aumentar los conocimientos y habilidades del actuales y futuros trabajadores. (CESF, s.f.)
 10. **Habilidades:** Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.
 11. **Implementación:** hace referencia a la aplicación de una medida o a la puesta en marcha de una iniciativa. (Juan Perez Porto, 2018)
 12. **Motivación laboral:** hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. (Up Spain, s.f.)
 13. **PEST:** es un análisis que identifica los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno general que afectan a las empresas. (Peiro)
 14. **Plan de capacitación:** inicia con el diagnóstico de las demandas de formación de los colaboradores y finaliza con una evaluación del impacto del programa. (Silva, 2021)
 15. **Planes de formación:** es un tipo específico de hoja de ruta, orientada a la educación y los propósitos planteados en este ámbito. Los puntos fuertes de planificar de esta manera es establecer unos objetivos, reconocer las propias fortalezas y debilidades e identificar la necesidad de mejorar. (EAE Business School, 2019)
 16. **Productividad:** La productividad de la fuerza laboral es la cantidad de bienes y servicios que produce un grupo de trabajadores en un período de tiempo determinado. (Morales, 2020)
 17. **Posiciones claves:** son los que garantizan las ventajas competitivas de la empresa, son los que más dificultades o consecuencias traerían a la organización en caso de estar

desocupados. Generalmente, los puestos clave tienen un alto grado de complejidad y de responsabilidad, superior al resto de los cargos. (Core Global Partners, s.f.)

18. **Potencial:** humano es la capacidad que tienen los individuos de crear, innovar y cumplir con sus objetivos personales. Es una cualidad individual y cada persona la desarrolla de acuerdo con su actitud y entusiasmo. (Impulsa Popular , s.f.)

19. **Proceso:** es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. (Ujaen)

20. **Resultados estratégicos:** se pueden medir y definir explícitamente utilizando el lenguaje de resultados. Los temas estratégicos a menudo son similares de una organización a otra. Los ejemplos incluyen Crecimiento empresarial, Excelencia operacional, Excelencia en el servicio al cliente, Innovación y Sostenibilidad. (Roncancio, 2018)

ANEXOS

Anexos 1. Encuesta Implementación de Planes de Formación en DINANT

Implementación de Planes de Formación en DINANT

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio para proponer el "Diseño de Plan de Formación para las Posiciones Claves del Área de Ventas en Base a Competencias en Dinant".

La presente encuesta pretende recolectar datos para elaborar una propuesta para la población en estudio; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera confidencial y para fines académicos.

...

¿Cuál es su antigüedad laboral?

Multiple choice

Menos de 1 año

De 1 a 3 a años

De 3 a 6 a años

De 6 a 11 a años

Más de 11 años

Add option or add "Other"

Required

Ha realizado algún curso y/o diplomado referente a las siguientes competencias:

Orientación al logro

Liderazgo y Desarrollo de Personas

Planificación y Organización

Ética

Ninguna de las anteriores

¿Estaría de acuerdo con participar en algún plan de formación?

Sí

No

¿Estaría de acuerdo con participar en algún plan de formación?

Sí

No

Other...

¿Dentro del tiempo que lleva en Dinant, en cuantos planes de formación ha participado?

1

2

3

Más de 3

Ninguno

¿Cuáles temas considera se deben proponer en un plan de formación?

Técnicas de prospección y negociación

Conocimiento del producto y de la empresa

Investigación de mercado

Comportamiento del consumidor

Ninguno de los anteriores

¿Cuál considera que sea el resultado de la implementación de los planes de

Mayor productividad

Pérdida de tiempo

¿Creé usted que la implementación de los planes de formación esta estrechamente relacionado con el rendimiento de la empresa?

Altamente relacionado

Regularmente

Muy poco relacionado

Considera que la implementación de planes de formación son:

- Una inversión
- Un gasto

*

¿Qué tanto cree que impacta la ética en la toma de decisiones?

*

- Mucho
- Regular
- Muy poco

¿Cómo considera que está su nivel de liderazgo?

- Bien
- Regular
- Bajo

*

¿Cuáles son los resultados estratégicos que espera que sean alcanzados por medio de la implementación de los planes de formación?

- Mayor motivación laboral
- Mejor rendimiento laboral
- Mayor productividad laboral
- Todas
- Ninguna de las anteriores

¿Qué tanto considera que es su nivel de involucramiento en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores?

*

- Bastante
- Regular
- Bajo

¿De qué forma le gustaría recibir las capacitaciones?

*

- Presencial
- Virtual
- Híbrido
- Autodidacta

¿Considera de utilidad la aplicación de métodos de trabajo que le permitan determinar eficazmente sus metas?

*

- Sí
- No

Le gustaría poder recibir las capacitaciones:

*

- Los días de semana
- Los fines de semana

Anexo 2. Detección de Necesidades de Capacitación para Gerentes de País



Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Postgrado
Maestría e Dirección Empresarial

Entrevista

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio para proponer el "Diseño de plan de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant". El presente cuestionario pretende recolectar datos para elaborar una propuesta para la población en estudio; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera estrictamente confidencial y para fines académicos.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION - PUESTOS CLAVES DEL AREA DE VENTAS DINANT

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su puesto de trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del instrumento de estudio.

I. Datos de la Entrevista

Nombre del Colaborador:	_____
Nombre y Puesto del Entrevistador:	_____
Nombre y Puesto de la persona a evaluar:	_____
Sucursal del puesto a evaluar:	_____
Lugar y Fecha:	_____

II. Lista de Verificación

Descriptor de puesto actualizado	Si	No
Diccionario de Competencias Dinant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expediente de Colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Formación Académica

Grado Académico	Concluida		Titulo Obtenido
	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pre Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Post Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

IV. Conocimientos / Habilidades

	Nivel			Observaciones
	Básico	Intermedio	Avanzado	
Computación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

V. Evaluación

¿Tiene la misión y visión definida?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Considera que es conocida por el personal?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Usted conoce su descriptor de puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Considera que las funciones de su puesto están bien definidas?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Considera que cumple con los conocimientos / habilidades requeridos para su puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Es de su conocimiento las competencias laborales que se requieren en su puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

VI. Evaluación de Competencias						
Indicaciones						
Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas, detalladas a continuación: S "Si", F "Frecuentemente", E "Eventual", "AV "A Veces", N "No", por favor marque con una "X" la que corresponda, según su criterio de dominio de la competencia.						

Orientación al logro	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares establecidos?						
¿Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, siguiendo los estándares deseados por la organización?						
¿Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado?						
¿Implementa periódicamente la revisión del cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio así como el de sus colaboradores, a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la						
¿Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área?						
Liderazgo y Desarrollo de Personas	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pro de alcanzar los objetivos establecidos?						
¿Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo?						
¿Implementa procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento?						
¿Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área?						
¿Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante?						

Planificación y Organización	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Aplica métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?						
¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?						
¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?						
¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?						
¿Es un ejemplo a seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?						

Ética	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?						
¿Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?						
¿Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?						
¿Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo?						
¿Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?						

VII. Retroalimentación General para el evaluado

Anexo 3. Detección de Necesidades de Capacitación para Gerentes de Canal.



Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Postgrado
Maestría e Dirección Empresarial

Entrevista

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio para proponer el "Diseño de plan de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant". El presente cuestionario pretende recolectar datos para elaborar una propuesta para la población en estudio; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera estrictamente confidencial y para fines académicos.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION - PUESTOS CLAVES DEL AREA DE VENTAS DINANT

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su puesto de trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del instrumento de estudio.

I. Datos de la Entrevista

Nombre del Colaborador: _____
 Nombre y Puesto del Entrevistador: _____
 Nombre y Puesto de la persona a evaluar: _____
 Sucursal del puesto a evaluar: _____
 Lugar y Fecha: _____

II. Lista de Verificación

Descriptor de puesto actualizado	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Diccionario de Competencias Dinant	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Expediente de Colaborador	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

III. Formación Académica

Grado Académico	Concluida		Titulo Obtenido
	Si	No	
Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pre Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Post Grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

IV. Conocimientos / Habilidades

	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Observaciones
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Computación				
SAP				

V. Evaluación

¿Tiene la misión y visión definida?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Considera que es conocida por el personal?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Usted conoce su descriptor de puesto?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Considera que las funciones de su puesto están bien definidas?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Considera que cumple con los conocimientos / habilidades requeridos para su puesto?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Es de su conocimiento las competencias laborales que se requieren en su puesto?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

VI. Evaluación de Competencias						
Indicaciones						
Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas, detalladas a continuación: S "Sí", F "Frecuentemente", E "Eventual", AV "A Vezes", N "No", por favor marque con una "X" la que corresponda, según su criterio de dominio de la competencia.						

Orientación al logro	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares establecidos?						
¿Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización?						
¿Supervisa y controla el adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización?						
¿Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean?						
¿Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados?						
Liderazgo y Desarrollo de Personas	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno?						
¿Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo?						
¿Propicia un clima organizacional armónico y desafiante?						
¿Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros?						
¿Supervisa y controla que las actividades se realicen con enfoque de equipo, a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes?						
Planificación y Organización	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Da seguimiento eficazmente a metas y prioridades para su sector o proyecto?						
¿Supervisa el desarrollo de las etapas, acciones, plazos y uso de recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector?						
¿Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias?						
¿Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, los maneja y supera?						
¿Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización?						
Ética	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?						
¿Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?						
¿Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?						
¿Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de la ética?						
¿Es un modelo en su área por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?						

VII. Retroalimentación General para el evaluado

Anexo 4. Detección de Necesidades de Capacitación para Gerentes de Sucursal



Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Postgrado
Maestría e Dirección Empresarial

Entrevista

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio para proponer el "Diseño de plan de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant". El presente cuestionario pretende recolectar datos para elaborar una propuesta para la población en estudio; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera estrictamente confidencial y para fines académicos.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION - PUESTOS CLAVES DEL AREA DE VENTAS DINANT
Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su puesto de trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del instrumento de estudio.

I. Datos de la Entrevista
Nombre del Colaborador: _____
Nombre y Puesto del Entrevistador: _____
Nombre y Puesto de la persona a evaluar: _____
Sucursal del puesto a evaluar: _____
Lugar y Fecha: _____

II. Lista de Verificación				
Descriptor de puesto actualizado	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Diccionario de Competencias Dinant	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Expediente de Colaborador	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

III. Formación Académica			
Grado Académico	Concluida		Titulo Obtenido
Primaria	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Secundaria	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Pre Grado	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Post Grado	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

IV. Conocimientos / Habilidades				
	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Observaciones
Computación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

V. Evaluación			
¿Tiene la misión y visión definida?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Considera que es conocida por el personal?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Usted conoce su descriptor de puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Considera que las funciones de su puesto están bien definidas?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Considera que cumple con los conocimientos / habilidades requeridos para su puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Es de su conocimiento las competencias laborales que se requieren en su puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

VI. Evaluación de Competencias						
Indicaciones						
Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas, detalladas a continuación: S "Si", F "Frecuentemente", E "Eventual", AV "A Vezes", N "No", por favor marque con una "X" la que corresponda, según su criterio de dominio de la competencia.						

Orientación al logro	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Manifiesta una actitud firme y perseverante para cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria?						
¿Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene?						
¿Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo?						
¿Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes?						
¿Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar?						
Liderazgo y Desarrollo de Personas	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento?						
¿Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra?						
¿Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante?						
¿Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros?						
¿Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados?						
Planificación y Organización	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Aplica métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?						
¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?						
¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?						
¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?						
¿Es un ejemplo a seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?						
Ética	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Actúa sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?						
¿Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?						
¿Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto?						
¿Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?						

VII. Retroalimentación General para el evaluado

Anexo 5. Detección de Necesidades de Capacitación para Gerentes de Distrito



Universidad Tecnológica Centroamericana
Facultad de Postgrado
Maestría e Dirección Empresarial

Entrevista

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estamos realizando un estudio para proponer el "Diseño de plan de formación para las posiciones claves del área de ventas en base a competencias en Dinant". El presente cuestionario pretende recolectar datos para elaborar una propuesta para la población en estudio; tomando en cuenta que toda la información recolectada será manejada de manera estrictamente confidencial y para fines académicos.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION - PUESTOS CLAVES DEL AREA DE VENTAS DINANT

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su puesto de trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del instrumento de estudio.

I. Datos de la Entrevista

Nombre del Colaborador:	_____
Nombre y Puesto del Entrevistador:	_____
Nombre y Puesto de la persona a evaluar:	_____
Sucursal del puesto a evaluar:	_____
Lugar y Fecha:	_____

II. Lista de Verificación

Descriptor de puesto actualizado	Si	No
Diccionario de Competencias Dinant	Si	No
Expediente de Colaborador	Si	No

III. Formación Académica

Grado Académico	Concluida		Titulo Obtenido
	Si	No	
Primaria	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Secundaria	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Pre Grado	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Post Grado	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

IV. Conocimientos / Habilidades

	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Observaciones
Computación				
SAP				

V. Evaluación

¿Tiene la misión y visión definida?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Considera que es conocida por el personal?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Usted conoce su descriptor de puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Considera que las funciones de su puesto están bien definidas?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Considera que cumple con los conocimientos / habilidades requeridos para su puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Es de su conocimiento las competencias laborales que se requieren en su puesto?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

VII. Evaluación de Competencia

Indicaciones

Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas, detalladas a continuación : S "Si", F "Frecuentemente", E "Eventual", AV "A Veces", N "No", por favor marque con una "X" la que corresponda, según su criterio de dominio de la competencia.

Orientación al logro	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Manifiesta una actitud firme y perseverante para cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria?						
¿Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene?						
¿Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo?						
¿Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes?						
¿Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar?						
Liderazgo y Desarrollo de Personas	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento?						
¿Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra?						
¿Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante?						
¿Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros?						
¿Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados?						
Planificación y Organización	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Aplica métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?						
¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?						
¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?						
¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?						
¿Es un ejemplo a seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?						
Ética	S	F	E	AV	N	¿Qué Propone?
¿Actúa sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?						
¿Actúa sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?						
¿Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?						
¿Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto?						
¿Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?						

VII. Retroalimentación General para el evaluado

--

Anexo 6. Programación de las Entrevistas realizadas

DNC - PUESTOS CLAVES DEL AREA DE VENTAS									
ZCS									
No	Entrevistado	Puesto que desempeña	Personas a Evaluar	Puesto que desempeña	Amplifica a Autoevaluación	Entrevistador	Fecha	Hora	
1	Cesar Osorio	Gedis	N/A		x	Dania Ochoa	martes 09 de noviembre de 2021	08:30:00 a. m.	
2	Dany Escobar	Gerente de Sucursal	Juan Ramón Nuñez/ Edy Gomez	Gedis	x	Dania Ochoa	miércoles 10 de noviembre de 2021	07:00:00 a. m.	
3	Edy Gomez	Gedis	N/A		x	Dania Ochoa	miércoles 10 de noviembre de 2021	07:30:00 a. m.	
4	Juan Ramón Nuñez	Gedis	N/A		x	Dania Ochoa	miércoles 10 de noviembre de 2021	04:00:00 p. m.	
5	Carlos Galindo	Gerente de Sucursal	Darwin Valladares	Gedis	x	Dania Ochoa	jueves 11 de noviembre de 2021	06:30:00 a. m.	
6	Darwin Valladares	Gedis	N/A		x	Dania Ochoa	jueves 11 de noviembre de 2021	07:00:00 a. m.	
7	Juan Manuel Lopez	Director de Ventas	Gerardo Soto / Carlos Haddad		N/A	Dania Ochoa / Gabriela Vasquez	jueves 11 de noviembre de 2021	9:00 a.m	
8	Luis Villafranca	Gerente de Sucursal	Allan Collindres	Gedis	x	Dania Ochoa	jueves 11 de noviembre de 2021	02:00:00 p. m.	
9	Allan Collindres	Gedis	N/A		x	Dania Ochoa	jueves 11 de noviembre de 2021	02:40:00 p. m.	
10	Fernando Lozano	Gerente de Sucursal	Jobin Mendoza/ Jose Luis	Gedis	x	Gabriela Vasquez	viernes 12 de noviembre de 2021	06:30:00 a. m.	
11	Jobin Mendoza	Gedis	N/A		x	Gabriela Vasquez	viernes 12 de noviembre de 2021	07:30:00 a. m.	
12	Jose Luis Aguilar	Gedis	N/A		x	Gabriela Vasquez	viernes 12 de noviembre de 2021	02:00:00 p. m.	
14	Eder Tejeda	Gedis	N/A		x	Gabriela Vasquez	sábado 13 de noviembre de 2021	07:00:00 a. m.	
15	Juan Ramón Arita	Gedis	N/A		x	Gabriela Vasquez	sábado 13 de noviembre de 2021	07:30:00 a. m.	
	Shulem Argeñal	Gedis	N/A		x	Gabriela Vasquez	sábado 13 de noviembre de 2021	08:00:00 a. m.	
16	Jorge Nuñez	Gerente Canal - Preventa	N/A		x	Dania Ochoa	lunes 15 de noviembre de 2021	02:00:00 p. m.	
17	Heriberto Henríquez	Gerente Canal - Detalle	Juan Ramon Arita / Eder Tejeda/ Cesar Osorio	Gedis	x	Dania Ochoa	lunes 15 de noviembre de 2021	02:30:00 p. m.	
18	Oscar Alfaro	Gerente Canal - Mayoreo	Shulem Argeñal/ Galindo/ Villafranca/ Dany / Lozano	Gedis Mayoreo/ Gtes Sucursal	x	Dania Ochoa	lunes 15 de noviembre de 2021	03:30:00 p. m.	
19	Miriam Matamoros	Gerente Canal - Supermercado	N/A		x	Dania Ochoa	lunes 15 de noviembre de 2021	05:00:00 p. m.	
20	Gerardo Soto	Gerente Ventas - País (ZCS)	Heriberto Henríquez/ Jorge Nuñez/ Oscar Alfaro/ Miriam Matamoros	Gerente de Canal		Dania Ochoa / Gabriela Vasquez	lunes 15 de noviembre de 2021	05:30:00 p. m.	
ZN									
	Entrevistado	Puesto que desempeña	Personas a Evaluar	Puesto que desempeña	Amplifica a Autoevaluación	Entrevistador	Fecha	Hora	
1	Raúl Rogel	Gerente Canal - Preventa	N/A		x	Gabriela Vasquez	jueves 11 de noviembre de 2021	07:00:00 a. m.	
2	Ever Vasquez	Gerente Canal - Supermercado	N/A		x	Gabriela Vasquez	jueves 11 de noviembre de 2021	14:00:00	
3	Enar Flores	Gedis (SPS)	N/A		x	Gabriela Vasquez	jueves 11 de noviembre de 2021	02:30:00 p. m.	
4	Christian López	Gedis (SPS)	N/A		x	Gabriela Vasquez	jueves 11 de noviembre de 2021	03:00:00 p. m.	
5	Dennys Rivera	Gedis (SPS)	N/A		x	Gabriela Vasquez	jueves 11 de noviembre de 2021	03:30:00 p. m.	
7	Alexis Cacho	Gedis Mayoreo (SPS)	N/A		x	Dania Ochoa	jueves 11 de noviembre de 2021	04:00:00 p. m.	
8	Luis Caraccioli	Gedis (SPS)	N/A		x	Dania Ochoa	jueves 11 de noviembre de 2021	04:30:00 p. m.	
	Edwin Cardona	Gedis (SPS) cubriendo vacaciones Copan	Josue Abrego	Gedis	x	Dania Ochoa	jueves 11 de noviembre de 2021	05:00:00 p. m.	
9	Alexander Martinez	Gerente Canal - Detalle	Enar Flores/ Christian López/ Dennys Rivera/ Edwin Cardona/ Luis Caraccioli	Gedis	x	Dania/ Gabriela Vasquez	viernes 12 de noviembre de 2021	08:00:00 a. m.	
11	Alexander Mendoza	Gerente de Sucursal (La Ceiba)	Omar Bueso	Gedis	x	Gabriela Vasquez	viernes 12 de noviembre de 2021	03:00:00 p. m.	
	Jorge Alvarez	Gerente Canal - Mayoreo	Alexis Cacho/ Alexander Mendoza/ Cesar Pinto / Raúl Oliva	Gedis Mayoreo/ Gtes Sucursal	x	Gabriela Vasquez	sábado 13 de noviembre de 2021	09:00:00 a. m.	
12	Josue Abrego	Gedis (Copan)	N/A		x	Gabriela Vasquez	lunes 15 de noviembre de 2021	06:30:00 a. m.	
13	Raul Oliva	Gerente de Sucursal (Saba)	Jairo Melgar	Gedis	x	Gabriela Vasquez	lunes 15 de noviembre de 2021	07:00:00 a. m.	
14	Jairo Melgar	Gedis (Saba)	N/A		x	Gabriela Vasquez	lunes 15 de noviembre de 2021	08:00:00 a. m.	
15	Omar Bueso	Gedis (La Ceiba)	N/A		x	Gabriela Vasquez	lunes 15 de noviembre de 2021	08:30:00 a. m.	
16	Cesar Pinto	Gerente de Sucursal (Copan)	Vacaciones						
17	Carlos Haddad	Gerente Ventas - País (ZN)	Alexander Martinez/ Raúl Rogel/ Jorge Alvarez/ Ever Vasquez	Gerente de Canal	x	Dania Ochoa / Gabriela Vasquez	lunes 15 de noviembre de 2021	10:00:00 a. m.	

Anexo 7. Diccionario de Competencias de y Comportamientos de Dinant


CORPORACION DINANT

Diccionario de Competencias y Comportamientos

TEGUCIGALPA HONDURAS

RECURSOS HUMANOS

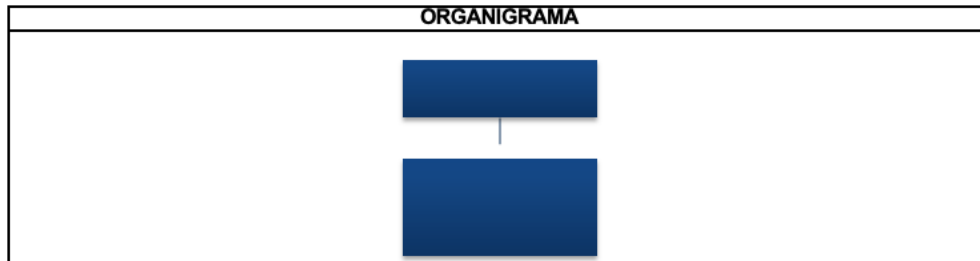
Anexo 8. Descriptores de Puesto de Dinant.

	CORPORACION DINANT S.A DE C.V
	DESCRIPTOR DEL PUESTO

FECHA

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:		
País:		
Reporta a puesto:		
No. Total de Subordinados:	Directos:	Indirectos:

OBJETIVO DEL PUESTO



FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">

CONTACTOS	
INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

NIVEL DE AUTORIZACION RESPONSABILIDAD	BAJA	MEDIA	ALTA
	INFORMACION	RECURSOS FINANCIEROS	MATERIALES



II PERFIL DEL PUESTO					
EDUCACION					
NIVEL	REQUERIDO		DESEABLE		TITULO
Secundaria completa					
Pasante Universitario (especifique carrera)					
Graduado Universitario					
Maestría					
Otros					
EXPERIENCIA LABORAL	ANOS	PUESTO	REQUERIDO	DESEABLE	FUNCIONES
CONOCIMIENTOS/ HABILIDADES			NIVEL BASICO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
IDIOMAS	REQUERIDO	DESEABLE	NIVEL BASICO	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL AVANZADO
	Inglés				
CONDICIONES DE TRABAJO	INTERNO OFICINA		INTERNO PLANTA	EXTERNO CAMPO	EXTERNO VISITA A CLIENTES
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI	NO	EVENTUALMENTE	FRECUENTEMENTE	COMENTARIOS

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Competencias Organizacionales: aplican a todos los puestos	A	B	C	D
Orientación al logro				
Sentido de Urgencia				
Innovación y Creatividad				
Responsabilidad Social				
Competencias Gerenciales aplica si el puesto tiene personal a cargo o su gestión requiere la participación de otros				
Liderazgo y Desarrollo de Personas				
Conocimiento del Entorno				
Planificación y Organización				
Toma de Decisiones				
Competencias Específicas: se asignan según el área a que pertenece				
Comunicación				
Dinamismo y Energía				
Ética				
Orientación al cliente interno y externo				
Tolerancia a la presión del trabajo				

RESPONSABLE DE AREA:	FIRMA Y FECHA JEFE INMEDIATO

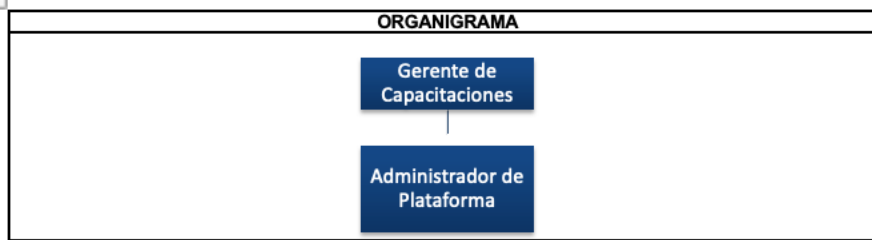
Anexo 9. Descriptor de Puesto Administrador de Plataforma

	CORPORACION DINANT S.A DE C.V
	DESCRIPTOR DEL PUESTO

FECHA

I. DESCRIPCION DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Administrador de Plataforma
País:	Honduras
Reporta a puesto:	Gerente de Capacitaciones
No. Total de Subordinados:	Directos: 0 Indirectos: 0

OBJETIVO DEL PUESTO
Garantizar el buen funcionamiento en la gestión administrativa de los cursos, configuración y mantenimiento de la plataforma de aprendizaje.



FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la configuración y mantenimiento de la plataforma. • Gestionar usuarios, en cualquiera de las necesidades dar de alta, autenticación de usuarios, asignación de perfiles, etc. • Gestión de los cursos, creación de nuevos cursos y mantenimiento de los mismos. • Garantizar el buen uso de la plataforma. • Impartir inducciones de uso a nuevos usuarios. • Elaborar estadísticos de uso, cumplimiento y aplicabilidad de los cursos en los colaboradores.

CONTACTOS	
INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores

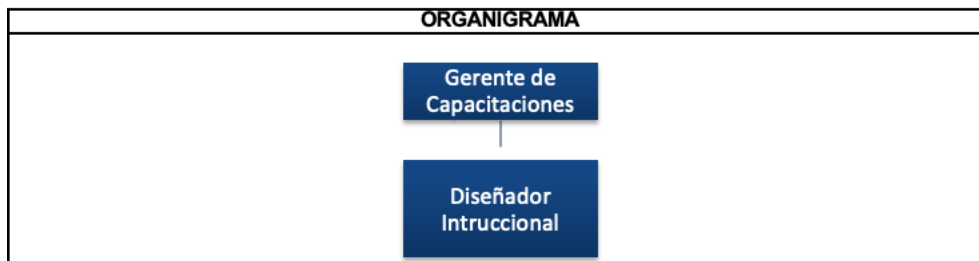
NIVEL DE AUTORIZACION	BAJA	MEDIA	ALTA
	x		
RESPONSABILIDAD	INFORMACION	RECURSOS FINANCIEROS	MATERIALES
	x		

Anexo 10. Descriptor de Puesto Diseñador Instruccional

	CORPORACION DINANT S.A DE C.V		
	DESCRIPTOR DEL PUESTO		
<table border="1"> <tr> <td style="width: 100px;">FECHA</td> <td></td> </tr> </table>		FECHA	
FECHA			

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Diseñador Instruccional	
País:	Honduras	
Reporta a puesto:	Gerente de Capacitaciones	
No. Total de Subordinados:	Directos: 0	Indirectos: 0

OBJETIVO DEL PUESTO
<p>Garantizar la formulación de actividades y diseño instruccional, las cuales deben representar un conjunto de acciones orientadas al proceso de aprendizaje de los colaboradores. Diseñará las soluciones de aprendizaje, temarios, actividades, metodología y las guías didácticas para los facilitadores, generará guiones de contenidos para el diseñador gráfico y validará la calidad didáctica de los recursos.</p>



FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las propuestas de diseño instruccional y garantizar tengan coherencia con los objetivos organizacionales y de área. • Elaborar los métodos, las estrategias y las formas de desarrollar el trabajo, lo cual estará ligado a la estructura de escuela corporativa, según asignatura, taller, curso, etc. • Garantizar el adecuado funcionamiento de los materiales y medios educativos que acompañen a al desarrollo de la actividad y permita cumplir los objetivos de aprendizaje. • Analizar y visualizar los elementos estructurales de la actividad a fin de aportar estrategias y soluciones optimas a cada proceso para el cual se tenga que llevar a cabo el diseño instruccional. • Desarrollar diversas metodologías dirigidas a la construcción de conocimiento.

CONTACTOS	
INTERNOS <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Demas departamentos de la empresa. 	EXTERNOS <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores

NIVEL DE AUTORIZACION	BAJA x	MEDIA	ALTA
RESPONSABILIDAD	INFORMACION	RECURSOS FINANCIEROS	MATERIALES
			x

II PERFIL DEL PUESTO					
EDUCACION					
NIVEL	REQUERIDO		DESEABLE		TITULO
Secundaria completa					
Pasante Universitario (especifique carrera)					
Graduado Universitario	x				Pedagogo, o carreras a fin.
Maestría					
Otros					
EXPERIENCIA LABORAL	AÑOS	PUESTO Puestos similares	REQUERIDO	DESEABLE	FUNCIONES
	2		x		
CONOCIMIENTOS/HABILIDADES			NIVEL BASICO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
	Programas de diseño				x
	Manejo de plataformas educativas				x
IDIOMAS	REQUERIDO	DESEABLE	NIVEL BASICO	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL AVANZADO
	Inglés	x		x	
CONDICIONES DE TRABAJO	INTERNO OFICINA		INTERNO PLANTA	EXTERNO CAMPO	EXTERNO VISITA A CLIENTES
	x				
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI	NO	EVENTUALMENTE	FRECUENTEMENTE	COMENTARIOS
	x		x		

COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

Competencias Organizacionales: aplican a todos los puestos	A	B	C	D
Orientación al cliente cliente				x
Sentido de Urgencia				x
Innovación y Creatividad				x
Responsabilidad Social				x
Competencias Gerenciales aplica si el puesto tiene personal a cargo o su gestión requiere la participación de otros				
Liderazgo y Desarrollo de Personas				
Conocimiento del Entorno				
Planificación y Organización				
Toma de Decisiones				
Competencias Específicas: se asignan según el área a que pertenece				

Comunicación				x
Dinamismo y Energía				x
Etica				x
Orientación al cliente interno y externo				x
Credibilidad técnica				x

RESPONSABLE DE AREA:	FIRMA Y FECHA JEFE INMEDIATO

Anexo 11. Descriptor de Puesto Diseñador Gráfico

	CORPORACION DINANT S.A DE C.V
	DESCRIPTOR DEL PUESTO

FECHA

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Diseñador Gráfico
País:	Honduras
Reporta a puesto:	Coordinador de Arte y diseño
No. Total de Subordinados:	Directos: 0 Indirectos: 0

OBJETIVO DEL PUESTO
Se encargará de diseñar la parte gráfica de los recursos de aprendizaje, validando que se cumplan los requerimientos de imagen de la empresa. Combinar el arte con la tecnología a fin de comunicar ideas a través de imágenes.



FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar conceptualizaciones gráficas, así como de la maquetación de publicaciones de cursos. • Elaborar programación de calendarización del proceso creativo. • Diseñar bocetos de las actividades de aprendizaje, crear conceptos y propuestas. • Dar seguimiento al proceso de producción.

CONTACTOS	
INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Arte y Diseño • Demas área de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de publicidad. • Proveedores.

NIVEL DE AUTORIZACION	BAJA	MEDIA	ALTA
	x		
RESPONSABILIDAD	INFORMACION	RECURSOS FINANCIEROS	MATERIALES
			x

II PERFIL DEL PUESTO
EDUCACION


NIVEL	REQUERIDO	DESEABLE	TITULO		
Secundaria completa					
Pasante Universitario (especifique carrera)					
Graduado Universitario	x		Diseñador Gráfico		
Maestría					
Otros					
EXPERIENCIA LABORAL	AÑOS	PUESTO	REQUERIDO	DESEABLE	FUNCIONES
	3	Puestos similares	x		
CONOCIMIENTOS/ HABILIDADES			NIVEL BASICO	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
	Manejo de programa de diseño gráfico				x
IDIOMAS	REQUERIDO	DESEABLE	NIVEL BASICO	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL AVANZADO
	Inglés	x		x	
CONDICIONES DE TRABAJO	INTERNO OFICINA		INTERNO PLANTA	EXTERNO CAMPO	EXTERNO VISITA A CLIENTES
	x				
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI	NO	EVENTUALMENTE	FRECUENTEMENTE	COMENTARIOS
		x			


COMPETENCIAS PARA EL PUESTO


Competencias Organizacionales: aplican a todos los puestos	A	B	C	D
Orientación al logro				X
Sentido de Urgencia				X
Innovación y Creatividad				X
Responsabilidad Social				X
Competencias Gerenciales aplica si el puesto tiene personal a cargo o su gestión requiere la participación de otros				
Competencias Específicas: se asignan según el área a que pertenece				
Comunicación				X
Credibilidad técnica				X
Ética				X
Orientación al cliente interno y externo				X
Pensamiento analítico				X


RESPONSABLE DE AREA:	FIRMA Y FECHA JEFE INMEDIATO
----------------------	------------------------------

Anexo 11. Fichas técnicas de procesos


	Recursos Humanos Ficha técnica de Procesos											
	<table border="1"> <tr> <td>Nombre del programa</td> <td>Desarrollando tu potencial</td> </tr> <tr> <td>FECHA</td> <td>Febrero, 2022</td> </tr> <tr> <td>Proceso</td> <td>Selección y Contratación de proveedores externos</td> </tr> <tr> <td>RESPONSABLE</td> <td>Gerencia de Capacitaciones</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DE PROCESO</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Mediante un proceso de búsqueda de proveedores expertos en el campo, se presentará a ellos el objetivo de la implementación del programa Desarrollando tu Potencial a fin de que presenten el desarrollo de actividades, sugieran recursos a utilizar y propongan el tiempo de cumplimiento.</p> </td> </tr> </table>	Nombre del programa	Desarrollando tu potencial	FECHA	Febrero, 2022	Proceso	Selección y Contratación de proveedores externos	RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones	DESCRIPCIÓN DE PROCESO		<p>Mediante un proceso de búsqueda de proveedores expertos en el campo, se presentará a ellos el objetivo de la implementación del programa Desarrollando tu Potencial a fin de que presenten el desarrollo de actividades, sugieran recursos a utilizar y propongan el tiempo de cumplimiento.</p>
Nombre del programa	Desarrollando tu potencial											
FECHA	Febrero, 2022											
Proceso	Selección y Contratación de proveedores externos											
RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones											
DESCRIPCIÓN DE PROCESO												
<p>Mediante un proceso de búsqueda de proveedores expertos en el campo, se presentará a ellos el objetivo de la implementación del programa Desarrollando tu Potencial a fin de que presenten el desarrollo de actividades, sugieran recursos a utilizar y propongan el tiempo de cumplimiento.</p>												

	Recursos Humanos Ficha técnica de Procesos											
	<table border="1"> <tr> <td>Nombre del programa</td> <td>Desarrollando tu potencial</td> </tr> <tr> <td>FECHA</td> <td>Marzo, 2022</td> </tr> <tr> <td>Proceso</td> <td>Aprobación de alta para capacitaciones</td> </tr> <tr> <td>RESPONSABLE</td> <td>Gerencia de Capacitaciones</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DE PROCESO</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Se solicitará al área de recursos humanos el alta en el moodle de capacitaciones llamado Dinantec el contenido de las capacitaciones elaboradas para cada módulo, indicando de manera general cuales será el objetivo de cada capacitación, recursos a necesitar, fechas y horarios.</p> </td> </tr> </table>	Nombre del programa	Desarrollando tu potencial	FECHA	Marzo, 2022	Proceso	Aprobación de alta para capacitaciones	RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones	DESCRIPCIÓN DE PROCESO		<p>Se solicitará al área de recursos humanos el alta en el moodle de capacitaciones llamado Dinantec el contenido de las capacitaciones elaboradas para cada módulo, indicando de manera general cuales será el objetivo de cada capacitación, recursos a necesitar, fechas y horarios.</p>
Nombre del programa	Desarrollando tu potencial											
FECHA	Marzo, 2022											
Proceso	Aprobación de alta para capacitaciones											
RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones											
DESCRIPCIÓN DE PROCESO												
<p>Se solicitará al área de recursos humanos el alta en el moodle de capacitaciones llamado Dinantec el contenido de las capacitaciones elaboradas para cada módulo, indicando de manera general cuales será el objetivo de cada capacitación, recursos a necesitar, fechas y horarios.</p>												


	Recursos Humanos Ficha técnica de Procesos											
	<table border="1"> <tr> <td>Nombre del programa</td> <td>Desarrollando tu potencial</td> </tr> <tr> <td>FECHA</td> <td>Marzo, 2022</td> </tr> <tr> <td>Proceso</td> <td>Inscripción de participantes, baja y envío de convocatorias</td> </tr> <tr> <td>RESPONSABLE</td> <td>Gerencia de Capacitaciones</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DE PROCESO</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Se procederá a inscribir a los participantes previamente identificados, como población meta para el proyecto en dos grupos por modulo, se deberá enviar un correo a cada participación compartiendo la invitación de las capacitaciones y el medio en el que se impartirán. Una vez enviada la invitación se bajará al sistema toda la información del participante, proporcionada por el equipo de Recursos Humanos.</p> </td> </tr> </table>	Nombre del programa	Desarrollando tu potencial	FECHA	Marzo, 2022	Proceso	Inscripción de participantes, baja y envío de convocatorias	RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones	DESCRIPCIÓN DE PROCESO		<p>Se procederá a inscribir a los participantes previamente identificados, como población meta para el proyecto en dos grupos por modulo, se deberá enviar un correo a cada participación compartiendo la invitación de las capacitaciones y el medio en el que se impartirán. Una vez enviada la invitación se bajará al sistema toda la información del participante, proporcionada por el equipo de Recursos Humanos.</p>
Nombre del programa	Desarrollando tu potencial											
FECHA	Marzo, 2022											
Proceso	Inscripción de participantes, baja y envío de convocatorias											
RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones											
DESCRIPCIÓN DE PROCESO												
<p>Se procederá a inscribir a los participantes previamente identificados, como población meta para el proyecto en dos grupos por modulo, se deberá enviar un correo a cada participación compartiendo la invitación de las capacitaciones y el medio en el que se impartirán. Una vez enviada la invitación se bajará al sistema toda la información del participante, proporcionada por el equipo de Recursos Humanos.</p>												

	Recursos Humanos Ficha técnica de Procesos											
	<table border="1"> <tr> <td>Nombre del programa</td> <td>Desarrollando tu potencial</td> </tr> <tr> <td>FECHA</td> <td>Marzo, 2022</td> </tr> <tr> <td>Proceso</td> <td>Logística de Capacitación Presencial</td> </tr> <tr> <td>RESPONSABLE</td> <td>Gerencia de Capacitaciones</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DE PROCESO</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p>Para el desarrollo de las actividades sincrónicas y presenciales se deberá reservar en tiempo y forma el aula de capacitaciones, contratar a proveedor de catering, preparar material didáctico a utilizar y otras herramientas que sean de necesidad para el desarrollo de los mismos.</p> </td> </tr> </table>	Nombre del programa	Desarrollando tu potencial	FECHA	Marzo, 2022	Proceso	Logística de Capacitación Presencial	RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones	DESCRIPCIÓN DE PROCESO		<p>Para el desarrollo de las actividades sincrónicas y presenciales se deberá reservar en tiempo y forma el aula de capacitaciones, contratar a proveedor de catering, preparar material didáctico a utilizar y otras herramientas que sean de necesidad para el desarrollo de los mismos.</p>
Nombre del programa	Desarrollando tu potencial											
FECHA	Marzo, 2022											
Proceso	Logística de Capacitación Presencial											
RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones											
DESCRIPCIÓN DE PROCESO												
<p>Para el desarrollo de las actividades sincrónicas y presenciales se deberá reservar en tiempo y forma el aula de capacitaciones, contratar a proveedor de catering, preparar material didáctico a utilizar y otras herramientas que sean de necesidad para el desarrollo de los mismos.</p>												


	Recursos Humanos
	Ficha técnica de Procesos
Nombre del programa	Desarrollando tu potencial
FECHA	Marzo, 2022
Proceso	Evaluación
RESPONSABLE	Gerencia de Capacitaciones
DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
<p>Todas las evaluaciones que se desarrollarán cada actividad de los módulos correspondientemente serán calificadas en Dinantec, en la programación de cada módulo se detallara el recurso para su desarrollo correspondientemente, el mínimo de nota de aprobación es 8.5.</p>	

	Recursos Humanos
	Ficha técnica de Procesos
Nombre del programa	Desarrollando tu potencial
FECHA	Marzo, 2022
Proceso	Diseño de actividades y recursos de aprendizaje
RESPONSABLE	Diseñador Instruccional
DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
<p>Es responsabilidad del equipo de Recursos que lidera el proyecto, elaborar, autorizar el contenido presentado para cargarlo en cada una de las capacitaciones, así como realizar pruebas piloto de la dinámica de cada módulo, así como validar el impacto de los recursos de aprendizaje a aplicar a cada.</p>	

	Recursos Humanos
	Ficha técnica de Procesos
Nombre del programa	Desarrollando tu potencial
FECHA	Marzo, 2022
Proceso	Proceso de uso de plataforma
RESPONSABLE	Administrador de plataforma
DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
<p>El Administrador de plataforma deberá garantizar una breve capacitación al personal, en el cual indicará cuales son las instrucciones generales de uso, la manera en la que se deberá cargar las asignaciones, así como proporcionar contacto en caso de una eventualidad o que exista algún problema de mantenimiento o desarrollo de la plataforma. También se crean las diferentes actividades y se asignan a los maestros tutores según corresponda.</p>	


	Recursos Humanos
	Ficha técnica de Procesos
Nombre del programa	Desarrollando tu potencial
FECHA	Junio, 2022
Proceso	Finalización del programa y entrega de diplomas
RESPONSABLE	Gerente de capacitaciones
DESCRIPCIÓN DE PROCESO	
<p>Se desarrollará una ceremonia para la cual se entregará a los participantes que aprobaron satisfactoriamente los módulos de capacitación un diploma de cumplimiento por haber completado y desarrollado exitosamente el programa Desarrollando tu potencial.</p>	

Anexo 12. Tabulación del DNC de los Gerentes de Canal


 Tabulación de Instrumento DNC Unidad de Negocio Comercial, área de Ventas		Escala de evaluación								
		S	F	E	AV	N				
COMPETENCIA		Promedio por Concepto	Registra resultados de la encuesta aplicada a cada uno de los participantes							
			1	2	3	4	5	6	7	8
ORIENTACIÓN AL LOGRO										
¿Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares establecidos?		4.9	5	5	5	5	5	5	5	4
¿Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5
¿Supervisa y controla el adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5
¿Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5
¿Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados?		4.9	5	5	5	4	5	5	5	5
PROMEDIOS		5.0								
LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS										
¿Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno?		4.9	5	5	5	5	4	5	5	5
¿Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo?		4.8	5	5	5	5	3	5	5	5
¿Propicia un clima organizacional armónico y desafiante?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5
¿Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros?		4.8	5	5	5	4	5	5	4	5
¿Supervisa y controla que las actividades se realicen con enfoque de equipo, a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes?		4.8	5	5	5	5	4	5	4	5
PROMEDIOS		4.8								
PLANIFICACION Y ORGANIZACION										
¿Da seguimiento eficazmente a metas y prioridades para su sector o proyecto?		4.9	5	5	5	5	4	5	5	5
¿Supervisa el desarrollo de las etapas, acciones, plazos y uso de recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector?		4.8	5	5	5	5	4	5	4	5
¿Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias?		4.6	5	5	5	5	5	4	4	4
¿Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas asignadas, los maneja y supera?		4.9	5	5	5	5	5	5	5	4
¿Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización?		4.6	5	5	5	5	4	4	5	4
PROMEDIOS										

ETICA									
¿ Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?	4.9	5	5	5	5	4	5	5	5
¿ Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo?	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Es un modelo en su área por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?	4.6	5	5	5	5	4	5	4	4
PROMEDIOS									


Anexo 13. Tabulación del DNC de los Gerentes de Sucursal

 Tabulación de Instrumento DNC Unidad de Negocio Comercial, área de Ventas		Escala de evaluación					
		S	F	E	AV	N	
COMPETENCIA		Promedio por Concepto	Registra resultados de la encuesta aplicada a cada uno de los participantes				
¿Manifiesta una actitud firme y perseverante para cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria?	5.0	5	5	5	5	5	5
¿ Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene?	4.7	5	5	4	5	4	5
¿ Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo?	4.8	5	5	5	4	5	5
¿ Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes?	5.0	5	5	5	5	5	5
¿ Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar?	4.7	5	5	3	5	5	5
PROMEDIOS	4.8						
LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS							
¿Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento?	4.8	5	5	5	5	4	5
¿Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra?	4.3	5	5	2	4	5	5
¿Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante?	5.0	5	5	5	5	5	5
¿Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros?	5.0	5	5	5	5	5	5
¿ Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados?	5.0	5	5	5	5	5	5
PROMEDIOS	4.8						
PLANIFICACION Y ORGANIZACION							
¿Aplica métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?	4.8	5	5	5	5	4	5
¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?	4.3	5	5	3	4	4	5
¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?	4.8	5	5	4	5	5	5
¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?	5.0	5	5	5	5	5	5
¿Es un ejemplo a seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?	4.8	5	5	5	5	4	5
ETICA							
¿ Actúa sobre la base de valores morales , las buenas costumbres y prácticas organizacionales?	5.0	5	5	5	5	5	5
¿ Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?	5.0	5	5	5	5	5	5
¿ Respeta valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto?	5.0	5	5	5	5	5	5
¿ Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?	4.8	5	5	5	5	4	5

Anexo 14. Tabulación del DNC de los Gerentes de Distrito

 Tabulación de Instrumento DNC Unidad de Negocio Comercial, área de Ventas		Escala de evaluación					Registra resultados de la encuesta aplicada a cada uno de los participantes																		
		S	F	E	AV	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
COMPETENCIA		Promedio por Concepto																							
ORIENTACIÓN AL LOGRO																									
¿Manifiesta una actitud firme y perseverante para cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene?		4.9	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo?		4.4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5
¿ Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar?		4.7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
PROMEDIOS		4.8																							
LIBERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS																									
¿Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento?		4.9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
¿Obtiene el compromiso y el respeto de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra?		4.9	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros?		4.8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
¿ Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de sus objetivos fijados?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIOS		4.9																							
PLANIFICACION Y ORGANIZACION																									
¿Aplica métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?		4.7	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?		4.9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?		4.8	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?		4.9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
¿ Es un ejemplo a seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?		4.7	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIOS																									
ETICA																									
¿ Actúa sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto?		4.9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?		5.0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
¿ Es un modelo en su área por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?		4.9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIOS		5.0																							

Anexo 15. Tabulación del DNC de los Gerentes de País

 Tabulación de Instrumento DNC Unidad de Negocio Comercial, área de Ventas		Escala de evaluación				
		S	F	E	AV	N
COMPETENCIA		Promedio por Concepto	Registra resultados de la encuesta			
ORIENTACIÓN AL LOGRO						
¿Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares establecidos?		5.0	5	5		
¿Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, siguiendo los estándares deseados por la organización?		5.0	5	5		
¿Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado?		4.5	5	4		
¿Implementa periódicamente la revisión del cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio así como el de sus colaboradores, a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización?		4.5	5	4		
¿Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área?		4.0	5	3		
LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS						
¿Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pro de alcanzar los objetivos establecidos?		5.0	5	5		
¿Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo?		5.0	5	5		
¿Implementa procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento?		4.0	4	4		
¿Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área?		4.5	5	4		
¿Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante?		5.0	5	5		
PROMEDIOS		4.7				

PLANIFICACION Y ORGANIZACION			
¿Aplica métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores?	5.0	5	5
¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?	5.0	5	5
¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias?	3.5	4	3
¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas?	5.0	5	5
¿Es un ejemplo a seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?	4.0	4	4
PROMEDIOS	4.5		
ETICA			
¿Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?	4.5	4	5
¿Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?	5.0	5	5
¿Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?	4.5	4	5
¿Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo?	5.0	5	5
¿Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?	4.5	4	5
PROMEDIOS	4.7		

Anexo 16. Captura de pantalla de entrevista realizada

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a survey table. The table has columns labeled S, F, E, AV, and N, and rows of questions. The questions are grouped into two sections: 'Verificación y Organización' and 'Ética'.

	S	F	E	AV	N
¿Aplica métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficientemente metas y prioridades para sus colaboradores?	X				
¿Implementa las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular?		X			
¿Utiliza las herramientas definidas para el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas?		X			
¿Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas planteadas?		X			
¿Es un ejemplo a seguir en materia de planificación y organización para sus colaboradores?	X				
Ética					
¿Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales?	X				
¿Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?	X				
¿Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia?	X				
¿Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo?	X				
¿Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida?	X				

On the right side of the screenshot, there are two circular logos: 'JL' and 'GS'. Below them is the logo for 'BENAFANT' with the text 'BENAFANT.COM' and 'Servicio Al Cliente'. At the bottom of the screenshot, there is a Windows taskbar showing the time as 04:19 / 36:00.

Anexo 17. Instrumento Pre Capacitación.



Antes de Capacitación

Estimado Participante: Para la preparación y conducción de nuestras capacitaciones sean de total satisfacción para Usted, le solicitamos responder las siguientes preguntas relacionadas a la calidad del curso recibido.

Mi conocimiento sobre modelo de Competencias Dinant, lo considero: *

- Alto
- Medio
- Bajo

Formas de mantener actualizados los conocimientos? *

- Leer al menos una hora de la valoración de conocimientos
- Aplicar os conocimientos adquiridos frecuentemente
- Otra, especifique:

¿Cuales considero que pueden ser los resultados obtenidos de este modulo de capacitación? *

Short answer text

¿ Se siente cómodo con la modalidad presentada para desarrollar este programa de capacitación? *

- Si
- No

¿ Qué nivel de dominio considera que posee con respecto a las herramientas tecnológicas? *

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿ Antes de esta capacitación, contaba con conocimientos desarrollados sobre el modelo de competencias? *

- Si
- No

De acuerdo con su experiencia en el cargo actual y la capacitación recibida ¿ Qué tan importante considera la implementación de los planes de desarrollo en base a competencias? *

- Muy impotante
- Importante
- Poco importante

¿ Alguna sugerencia que nos pueda proporcionar con relación al programa de Desarrollando tu Potencial? *

Short answer text

Anexo 18. Instrumento durante la Capacitación.



Evaluación durante la capacitación

Estimado participante: Para seguir mejorando durante el proceso de capacitación y que sea de mucha utilidad para su crecimiento profesional, le solicitamos contestar una serie de interrogantes que a continuación se describen:

Los criterios de evaluación son:

1. No cumple con claridad
2. Cumple con algunos aspectos relativos de calidad
3. Cumple con calidad
4. Supera expectativas de calidad

¿ La capacitación esta cumpliendo con los estándares de calidad? *

	1	2	3	4	
Menor puntaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayor puntaje

¿ El facilitador esta manejando el tema que esta impartiendo? *

	1	2	3	4	
Menor puntaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayor puntaje

¿ El facilitador mantiene la atención de la audiencia? *

	1	2	3	4	
Menor puntaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayor puntaje

¿ El facilitador esta siendo claro en transmitir el mensaje? *

	1	2	3	4	
Menor puntaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayor puntaje

¿ los medios y/o recursos son útiles para su aprendizaje? *

	1	2	3	4	
Menor puntaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayor puntaje

¿ la metodología que se esta utilizando es la adecuada para recibir la capacitación? *

	1	2	3	4	
Menor puntaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayor puntaje

¿La capacitación esta siendo efectiva para su vida profesional? *

- Si
- No

¿ Que recomendaciones nos compartiría para próximas capacitaciones? *

Long answer text

.....

Anexo 19. Instrumento post Capacitación.

Evaluación post capacitación

Estimado participante. Para la preparación y conducción de nuestras capacitaciones sean de total satisfacción para Usted, le solicitamos responder las siguientes preguntas relacionadas a la calidad de la capacitación recibida.

¿Qué tan satisfecho se siente con la capacitación recibida? *

- Totalmente Satisfecho
- Satisfecho
- Indeciso
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

¿Recomendaría esta capacitación a sus compañeros? *

- Definitivamente lo recomendaría
- Lo recomendaría
- Indeciso
- Definitivamente no la recomendaría

¿Qué fue lo más destacado de la capacitación? *

Short answer text
.....

¿Que se podría mejorar? *

Short answer text
.....

Considera que con mediante los recursos aplicados su brecha en cuanto a dominios *
de sus competencias específicas se pueden aminorar o cerrar?

Short answer text
.....