



**unitec**®  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FORMACIÓN DE PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN  
SECTOR EMPRESARIAL. CASO “JOE´S”**

**SUSTENTADO POR:**

**DIANA IVETH CANTARERO ZELAYA**

**SILVIA CAROLINA CASTRO BELLORÍN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**NOVIEMBRE, 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSE LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIRÉ TEJADA**

**FORMACIÓN DE PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN  
SECTOR EMPRESARIAL. CASO “JOE´S”**

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

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
NORITZA REYES**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**

**VIRGILIO PAREDES  
CESAR SUAZO  
GLORIA PAZ**



## **FACULTAD DE POSGRADO**

# **FORMACIÓN DEL PERSONAL DE SEVICIO AL CLIENTE EN EL SECTOR EMPRESARIAL. CASO JOE´S**

### **AUTORES:**

**Diana Iveth Cantarero Zelaya y Silvia Carolina Castro Bellorín**

### **Resumen**

La formación del Personal es parte estratégica para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este es el caso de JOE´S, empresa dedicada al comercio retail con puntos de venta ubicados en los lugares más estratégicos del país, donde la falta de un plan de capacitación ha conllevado a que los colaboradores no desarrollen sus conocimientos y habilidades afectando la productividad y el logro de los objetivos de la organización. Por eso es necesario diseñar un plan para el desarrollo de las habilidades de los colaboradores del área de servicio al cliente ya que esto constituye un factor importante para que el colaborador brinde un servicio de calidad, a través de un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades. Mediante un enfoque de investigación mixto se analizaron las variables del estudio a través de la recolección de datos a fin de determinar las habilidades y conocimientos necesarios que el puesto requiere y el nivel de formación de los colaboradores. Los resultados principales reflejan que la formación de personal de servicio al cliente debe de estar orientado en base a un modelo de gestión de conocimiento que permita que los colaboradores estén preparados para afrontar diferentes situaciones.

**Palabras claves:** Calidad, Capacitación, Competencias, Formación de Personal, Habilidades, Productividad, Servicio al Cliente.



## **PERSONAL TRAINING CUSTOMER SERVICE SECTOR IN BUSINESS.**

### **CASE "JOE'S"**

**BY:**

**Diana Iveth Cantarero Zelaya y Silvia Carolina Castro Bellorín**

#### **Abstract**

Personal Training is a strategic part to fulfill organizational objectives. This is the case in JOE'S, a company dedicated to retail trade outlets located in the most strategic areas of the country, where the lack of a training plan has led to the co-workers do not develop their knowledge and skills affecting productivity and the achievement of the objectives of the organization. Therefore it is necessary to design a plan for developing the skills of employees in the area of customer service as this is a major contributor to provide the quality service factor, through a constant process that seeks efficiency and higher productivity in the development of their activities. Using a mixed research approach of the study variables were analyzed through data collection to determine the skills and knowledge required by the job and the level of training of employees. The main results show that the development of customer service staff must be oriented based on a knowledge management model that allows employees to be prepared for different situations.

**Keywords:** Quality, Training, Skills, Personal Training, Skills, Productivity, Customer Service.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por iluminarme, darme sabiduría y fortaleza a lo largo de toda mi vida ya que sin Él no podría lograr mis metas. A mis padres, por sus consejos y apoyo incondicional a lo largo de este proceso.

**Carolina Castro**

Lo dedico a Dios que no nos abandona en ningún momento y que ha iluminado nuestras mentes siempre, guiándonos por el mejor camino en nuestros estudios.

**Diana Cantarero**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso que nos dio la vida, por darnos la fortaleza, salud y todas aquellas cosas que nos facilitaron el proceso.

A nuestros padres, hermanos, amigos y compañeros quienes fueron participes y nos han apoyado y han sido soporte incondicional en cada una de las etapas de este proyecto.

Agradecer a nuestros asesores de tesis Carlos Zelaya y Noritza Reyes, por el esfuerzo realizado para que este trabajo llegara a culminarse.

Agradecemos a UNITEC, la oportunidad de finalizar este ciclo de estudios con la entrega del documento final.

A todos, Gracias.

**Carolina Castro y Diana Cantarero**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	6
2.1.1 PLANES DE CAPACITACIÓN EN LATINOAMÉRICA .....	6
2.1.2 PLANES DE CAPACITACIÓN EN CENTROAMÉRICA .....	6
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO .....	7
2.2.1 CAPACITACIÓN .....	7
2.2.2 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN .....	8
2.2.3 TIPOS DE CAPACITACIÓN .....	9
2.2.4 BENEFICIOS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN .....	10
2.2.5 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	12
2.2.6 FACTORES A DESARROLLAR EN UN PLAN DE CAPACITACIÓN .....	15
2.2.7 CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE .....	19
2.2.8 PLAN DE CARRERA .....	23
2.2.9 DESARROLLO DE COMPETENCIAS .....	25
2.2.10 ESTRATEGIA DE DESARROLLO .....	28
2.2.11 COMPETITIVIDAD .....	29
2.2.12 RECURSOS EMPRESARIALES .....	30
2.2.13 ROTACIÓN DE PERSONAL .....	31
2.2.14 GESTION DEL CONOCIMIENTO .....	33
2.2.15 EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN .....	34
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	35



2.3.1 CAPACITACIÓN .....	35
2.3.2 PLAN ESTRATÉGICO .....	35
2.2.3 DESEMPEÑO LABORAL.....	36
2.3.4 EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN .....	36
2.3.5 ROTACION DE PERSONAL .....	36
2.3.6 NECESIDAD .....	36
2.3.7 ORGANIZACIÓN .....	36
2.3.8 CONOCIMIENTO.....	36
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>37</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	37
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	41
3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	42
3.2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA.....	42
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	43
3.3.1 TÉCNICAS APLICADAS .....	43
3.3.2 INSTRUMENTOS APLICADOS .....	43
3.3.3 PROCEDIMIENTOS.....	44
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	45
3.3.2 FUENTES PRIMARIAS.....	45
3.3.3 FUENTES SECUNDARIAS .....	45
3.4 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	45
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>46</b>
4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	46
4.1.1 NIVEL DE FORMACIÓN .....	46
4.1.2 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES .....	47
4.1.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN .....	49
4.1.4 ÁREAS DE CAPACITACIÓN.....	50
4.1.5 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN .....	52
4.1.6 SATISFACCIÓN PROFESIONAL .....	53
4.1.7 DESEMPEÑO DE PERSONAL .....	55
4.1.8 RESPONSABILIDADES Y REALIZACIÓN DE PERSONAL .....	56
4.1.9 PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES.....	58
4.1.10 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.....	59

4.2	RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	61
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>65</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	64
5.2	RECOMENDACIONES.....	64
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>		<b>66</b>
6.1	PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN “JOE’.....	67
6.2	INTRODUCCIÓN.....	67
6.3	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	68
6.5	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	79
6.6	PRESUPUESTO.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz Metodológica.....	37
Tabla 2.	Operacionalización de las Variables.....	39
Tabla 3.	Nivel de Formación.....	46
Tabla 4	Conocimientos y Habilidades.....	48
Tabla 5	Importancia de la Capacitación.....	49
Tabla 6.	Áreas de Capacitación.....	51
Tabla 7.	Métodos de Capacitación.....	52
Tabla 8.	Satisfacción de Personal.....	54
Tabla 9.	Desempeño de Personal.....	55
Tabla 10.	Responsabilidades y Realización de Personal.....	57
Tabla 11.	Participación en Capacitaciones.....	58
Tabla 12.	Antigüedad en el Puesto de Trabajo.....	60
Tabla 13.	Verificación de la Concordancia del Documento con el Plan de Acción.....	68
Tabla 14.	Indicadores del Plan Estratégico de Capacitación.....	70
Tabla 15.	Recursos de Capacitación.....	71
Tabla 16.	Análisis Costo-Beneficio del Plan de Capacitación.....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Cambios por medio de la Capacitación .....	11
Figura 2. Métodos y Herramientas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ..	13
Figura 3. Gestión del Desempeño en las Organizaciones.....	14
Figura 4. Tipos de cambio del comportamiento en razón de la capacitación. ....	15
Figura 5. La Evaluación de los Resultados de la Capacitación .....	18
Figura 6. Procesos del Plan de Carrera.....	24
Figura 7. Estratos del Desarrollo .....	25
Figura 8. Fuerzas de la Competitividad .....	29
Figura 9. Diagrama de las Variables.....	38
Figura 10. Diagrama del Diseño de Investigación .....	41
Figura 11. Nivel de Formación.....	47
Figura 12. Conocimientos y Habilidades .....	48
Figura 13. Importancia de la Capacitación .....	50
Figura 14. Áreas de Capacitación .....	51
Figura 15. Métodos de Capacitación .....	53
Figura 16. Satisfacción de Personal .....	54
Figura 17. Desempeño de Personal .....	56
Figura 18. Responsabilidades y Realización de Personal .....	57
Figura 19. Participación en Capacitaciones.....	59
Figura 20. Antigüedad en el Puesto de Trabajo .....	60

## ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación .....	86
Anexo 2. Guía de Observación.....	88
Anexo 3. Evaluación de Desempeño.....	89
Anexo 4. Evaluación del Entrenamiento .....	92

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se expone el objeto de estudio y sus antecedentes, comprendiendo la introducción, la definición del problema, los objetivos del proyecto, tanto general como específico, así como las variables de investigación definidas y concluye con la justificación, donde se demuestra la validez del estudio y se define el porqué de la investigación.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La Formación del Personal en las organizaciones es de gran importancia debido a la necesidad de que los colaboradores mantengan sus conocimientos actualizados de forma continua, esto permitirá aumentar la competitividad de la organización a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus colaboradores.

Es importante mencionar que la formación debe estar integrada en la función estratégica de desarrollo del recurso humano a fin de que permita prepararlos para un futuro mejor. Por esta razón se puede determinar que un servicio al cliente de calidad más que una herramienta de ventas es una ventaja competitiva a largo plazo para la organización.

La falta de un Plan de Capacitación conlleva a que los colaboradores no desarrollen sus conocimientos y habilidades afectando la productividad y el logro de los objetivos de la organización.

El estudio que se presenta a continuación pretende definir un mecanismo para desarrollar las competencias del personal del área de servicio al cliente, información que se obtuvo haciendo uso de encuestas a nivel de colaboradores y observaciones directas.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Actualmente la formación de personal en las organizaciones se ha convertido en un proceso trascendental, por lo que estas buscan desarrollar, aumentar y mejorar las habilidades de su personal a fin de ser más competitivas en el mercado. Por lo anterior, las empresas en el mercado nacional deben buscar los mecanismos necesarios para el

desarrollo de sus colaboradores. Se ha considerado como objeto de estudio el caso de JOE'S que nació en el año de 1980 fundada por el Sr. Manuel Segovia, siendo su primera tienda Tempo Jeans Shop, con tan solo 20 metros cuadrados. Misma que años después se fusiona con la manufacturera Jeans Industrial, que hoy en día sigue produciendo más y mejores prendas para su venta a nivel nacional con distintas marcas líderes del mercado.

JOE'S está conformada por 15 tiendas por departamento ubicadas en diferentes zonas del territorio nacional, sobrepasando los 34,000 metros de área de ventas y 45,000.00 metros en centros comerciales, generando empleos directos e indirectos, siendo su sede administrativa Tegucigalpa M.D.C donde se ubica su moderno centro de distribución.

El proceso del formación de personal mediante la capacitación consiste en la puesta en marcha de los procesos de adaptación y complementación de los conocimientos de los colaboradores a las exigencias del puesto que van a desempeñar.

El hecho de que el personal de servicio al cliente en JOE'S no se encuentre capacitado en su lugar de trabajo conlleva a disminuir la efectividad de la capacidad de negociación ya que no podrá afrontar las objeciones que se presenten al momento de realizar la venta y tampoco dominará las técnicas necesarias para manejar los diferentes tipos de clientes.

Por lo tanto, la capacitación en el área de servicio al cliente es necesaria para mantener la competitividad en el punto de venta y el desarrollo de capacidades del personal, fomentando el trabajo en equipo y aumentando los niveles de eficacia.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El ritmo de cambio en la sociedad y sus efectos en las organizaciones están obligando a JOE'S aumentar su productividad mejorando el desempeño del personal. Por lo que es fundamental que la empresa considere el desarrollo de las capacidades y habilidades de los colaboradores mediante un programa de capacitación continua.

El Personal de Servicio al Cliente de la empresa JOE´S no tiene un entendimiento claro sobre sus responsabilidades y deberes, por lo que no pueden ser competitivos en relación a los empleados más experimentados, es por esto que se requiere definir una estrategia que sirva como una herramienta de análisis para la toma de decisiones, de manera que permita establecer técnicas y métodos que ayuden a aumentar las competencias de los colaboradores para que estos puedan desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo alcanzando así las metas establecidas por la organización.

Por otra parte, la satisfacción de los clientes está ligada en cierta medida a la calidad del servicio brindado por las empresas, por lo que estas para poder ofrecer un servicio de calidad deben contar con personal capacitado, con buenas relaciones interpersonales, tanto dentro de la empresa como con los clientes.

Es necesario la formación del personal para poder llevar a cabo las estrategias de planificación comercial planteadas por la organización y así poder reaccionar de manera oportuna ante los cambios del mercado y acciones de los competidores.

Es por ello que es de vital importancia realizar una investigación que permita definir una Estrategia de Formación del Personal de acuerdo de los objetivos estratégicos de la empresa de manera que pueda proporcionar los beneficios necesarios tanto para el colaborador como para la organización.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa JOE´S cuenta con una limitación en la formación de las competencias del personal en el área de servicio al cliente, considerando el impacto que esto puede ocasionar sobre su rendimiento y el cumplimiento de las estrategias es necesario realizar una investigación que permita dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué sería lo más factible para desarrollar las competencias del Personal de JOE´S?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Qué alternativa es la más factible para desarrollar las competencias del personal en JOE´S?
2. ¿Cuáles son los elementos o limitaciones que han impedido que exista un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias del personal de servicio al cliente en JOE´S?
3. ¿Cuáles son las alternativas para el desarrollo de competencias que más se ajustan a las necesidades del personal de servicio al cliente en JOE´S?
4. ¿Qué debe contemplar JOE´S para el desarrollo de competencias del personal de servicio al cliente?

#### **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

A partir de la problemática encontrada en el servicio al cliente en JOE´S, surge la necesidad de estudiar la formación del personal de esta área y los elementos a considerar para la implementación de un Plan Estratégico de Capacitación.

##### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar los mecanismos necesarios para la formación del personal en servicio al cliente de JOE´S, mediante un plan estratégico de capacitación que garantice un servicio de calidad a los clientes de la empresa.

##### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las alternativas para la formación de personal en JOE´S.
2. Analizar los elementos o limitaciones que han impedido que se realice un plan de capacitación para el desarrollo de competencias del personal de servicio al cliente en JOE´S
3. Determinar las alternativas para el desarrollo de competencias que más se ajustan a las necesidades del personal de servicio al cliente en JOE´S.
4. Proponer un Plan Estratégico de Capacitación en JOE´S para el desarrollo de competencias del personal de servicio al cliente.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio se realizó con la finalidad de investigar el caso de la empresa JOE´S, la cual no cuenta con una estrategia de formación para el personal de servicio al cliente. El caso es objeto de investigación debido a que la formación del personal es importante en la organización ya que permite desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para lograr un desempeño óptimo.

La información recabada durante la investigación servirá para diseñar un plan que ayudará a crear oportunidades para mejorar la eficiencia de los colaboradores del área de servicio al cliente; la formación del personal permitirá definir las condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

La formación del personal en el área de servicio al cliente constituye un factor importante para que el colaborador brinde un servicio de calidad a los clientes, mediante un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a mejorar los niveles de rentabilidad de la organización. Un personal motivado y que trabaja en equipo son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas que sustentan sus logros. Estos aspectos, además se constituyen fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se muestran los antecedentes teóricos relacionados con el tema de investigación sustentarán y justificarán el tema de investigación. El marco teórico está dividido en tres grandes partes, que hacen referencia sobre los estudios realizados en relación a los planes de capacitación, beneficios que ofrece y los elementos que lo conforman.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 PLANES DE CAPACITACIÓN EN LATINOAMÉRICA**

En países de América Latina las empresas que cuentan con los recursos y con la visión necesaria de su personal de servicio al cliente pasan desde unas cuantas semanas hasta años capacitándose. Siendo el promedio mínimo de capacitación de cuatro meses; por ejemplo, en América Latina la empresa Bimbo invierte fuerte sumas de dinero en capacitar a sus vendedores. Su proceso de capacitación es tan adecuado que incluso sus gerentes de marca deben de tomar los cursos de ventas y realizar una labor de seis meses como vendedores antes de comenzar en su área de trabajo de marketing (Kotler & Armstrong, 2011, p. 537).

De conformidad con Vidal (2006) cuando los emprendedores latinoamericanos deciden iniciar un negocio pueden asumir todos los retos que ello significa por cuenta propia o apoyarse en diversas organizaciones públicas y privadas que forman parte de la “industria” de la capacitación empresarial. Un segmento notablemente importante de los aspirantes latinoamericanos a emprendedores recurre a los servicios de capacitación y asistencia crediticia ofertados por varias instituciones del Estado (p.34).

#### **2.1.2 PLANES DE CAPACITACIÓN EN CENTROAMÉRICA**

Para una de las empresas líderes en Centroamericana como lo es Wal-Mart busca desarrollar programas de capacitación que permitan fortalecer su vacantes de empleos y la apertura de nuevas vacantes; con el objetivo de contar con asociados de alto desempeño mediante una serie de diferentes programas como ser: CBL (Computer Based Learning) que fortalecen el desarrollo de habilidades, principalmente en nuestro personal no ejecutivo, basados en el modelo de competencias humanas y técnicas. El

programa de Desarrollo de Altos Potenciales permitió que asociados de diversas áreas y países trabajen en proyectos específicos para impulsar su crecimiento y desarrollo de habilidades. En Centroamérica, se ofrece capacitación en temas de liderazgo, comunicación, gestión de proyectos y operación de tiendas a través de programas como el de Desarrollo de Mandos Medios. Su inversión total asciende a unos \$83.5 millones en capacitación (Walmart, 2010, p. 17).

## **2.2 TEORÍA DE SUSTENTO**

### **2.2.1 CAPACITACIÓN**

Según Chiavenato (2009), la capacitación es el proceso mediante el cual se prepara a las personas para que desarrollen competencias de manera que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan a mejorar los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. La capacitación es una fuente de utilidad porque permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio (p. 371).

La ventaja competitiva más importante para cualquier empresa es su fuerza laboral, una que siga siendo competente por medio de esfuerzos continuos de capacitación y desarrollo. (Mondy & Noe, 2005, p. 203)

Los procesos de capacitación y formación continua del personal son de gran importancia en cualquier organización, pues esto permite que el recurso humano se mantenga actualizado en sus conocimientos y adquiera nuevas herramientas para el mejor desempeño de sus funciones en el trabajo. (Donadelli, 2003, parr. 1)

La mayor parte de los programas de capacitación se concentran en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces (Chiavenato, 2009, p. 371).

## 2.2.2 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

De acuerdo con Silíceo, (2006), son ocho (8) los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

El éxito de la realización de estas cinco tareas dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales

El cambio de conducta del personal capacitado es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.

3. Elevar la calidad del desempeño

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

4. Resolver problemas

La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

5. Habilitar para una promoción

El concepto de planeación y desarrollo de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente

daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

#### 6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtengan de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización.

#### 7. Actualizar conocimientos y habilidades

Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

#### 8. Preparación integral para la jubilación capacitación como responsabilidad social de la empresa (p. 29).

### **2.2.3 TIPOS DE CAPACITACIÓN**

Existen ciertos tipos de capacitación que son importantes de acuerdo a las áreas que se busca capacitar teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos del personal que se requiere mejorar. Díaz (2013), define los siguientes tipos de capacitación:

- ✓ Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.
- ✓ Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.
- ✓ Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

- ✓ Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades (pte. 8.1).

#### **2.2.4 BENEFICIOS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN**

Los beneficios de la capacitación no son únicamente para los colaboradores, ya que mientras estos se sienten valorados por la organización, mejoran sus niveles de productividad, operatividad e innovación, manteniendo a la organización actualizados con las últimas tendencias en su rubro.

Es importante que en los tiempos de cambios constantes y nuevas tecnologías, los colaboradores se preparen profesionalmente para no ser superados por la competencia (Seminarium, 2013).

De acuerdo con Werther & Davis (2008), los beneficios de la capacitación son los siguientes:

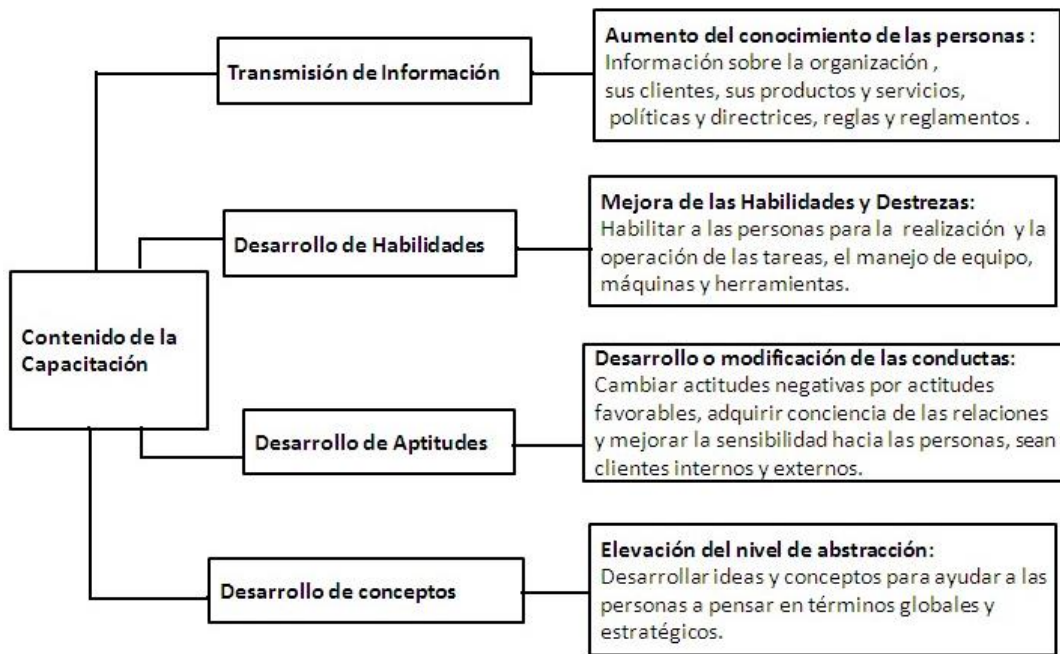
Para las organizaciones:

- Mejora la competitividad de la organización
- Incrementa la rentabilidad
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- Eleva la moral
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefe – subordinado
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo de personal
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes

- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas en conflicto

Para el personal:

- Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual



**Figura 1. Tipos de Cambios por medio de la Capacitación**

Fuente: (Mondy & Noe, 2005)

## 2.2.5 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

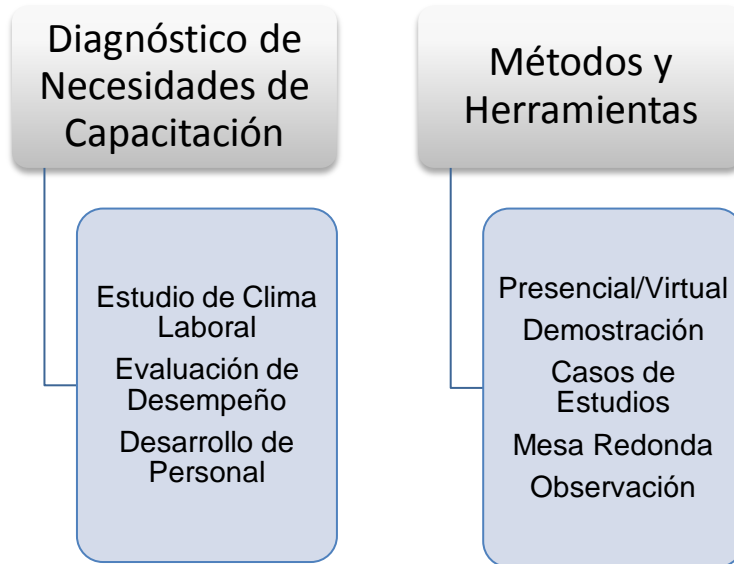
La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Las necesidades de capacitación pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de carrera profesional o las verificaciones de evaluación de desempeño. Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el facilitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de la capacitación y el contenido del programa sean útiles (Werther & Davis, 2008, p. 260).

El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y un programa concretos de trabajo, facilitará la elaboración de presupuesto y proporcionará los indicadores no sólo para la planeación sino también para la evaluación. El diagnóstico permitirá conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere para desempeñarse efectivamente en su puesto (Reza, 2006, p. 63).

Dentro los objetivos del diagnóstico de necesidades de capacitación tenemos:

- Contar con la información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, clasificada por puesto, área y por región.
- Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación.
- Determinar los programas de capacitación, estrategias de aprendizaje y las competencias y capacidades centrales.
- Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios requeridos por cada curso a impartir.
- Observar cuales son necesidades, ya sea de adiestramiento o de desarrollo.



**Figura 2. Métodos y Herramientas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

### 2.2.5.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una herramienta de apoyo para identificar los factores claves de éxito de una organización y su estado actual, lo que proporciona información útil para estandarizar los procesos más importantes relacionados con la gestión de talento humano, contribuyendo así a la mejora continua de la organización. (González, 2006, p. 245)

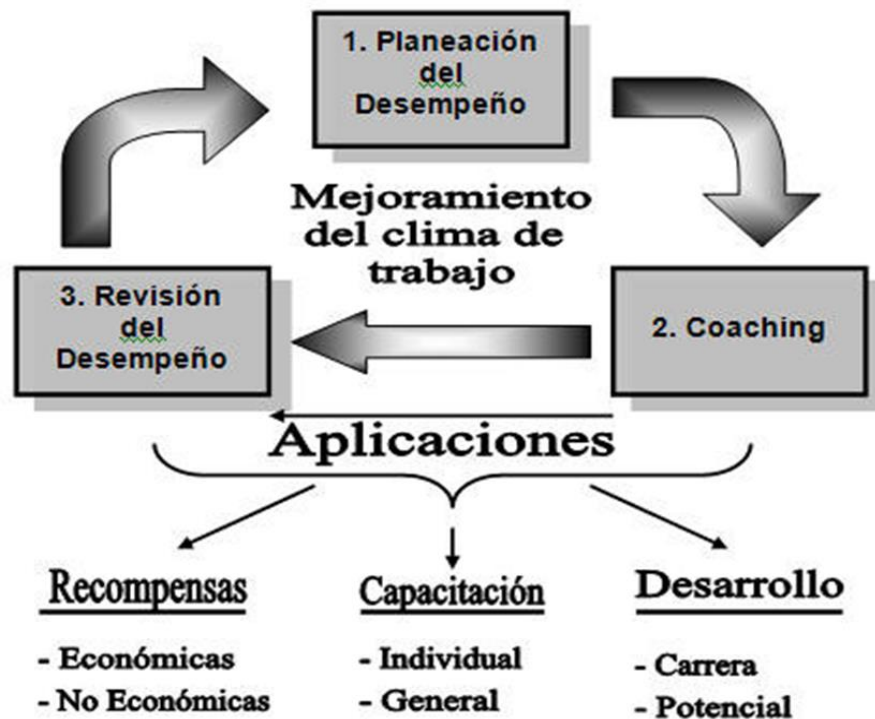
Con una adecuada evaluación de desempeño en una organización es posible:

- Identificar puntos débiles y fuertes del personal de la organización.
- La calidad de los subordinados.
- Nivel de cumplimiento de las funciones administrativas (planeación, organización, integración)
- Eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las metas.
- Para diseñar un programa de evaluación de desempeño existen diversos enfoques:
- Tradicional: influye factores de mediciones como aspecto de la personalidad y disciplina.



- Por resultados: con la evaluación de la realización de los objetivos, soluciones del problema y toma de decisiones, fijación de metas.
- Por perfiles: con el trazo previo del perfil del puesto, para compararlo después con el del ocupante.

Cualquiera de las orientaciones que dé resultados satisfactorios al sistema, la elección del sistema dependerá de la historia y cultura de la organización. Dentro de las dificultades que enfrenta la técnica de evaluación es comunicar y adiestrar a evaluadores y evaluados en el sistema, sus objetivos para evaluar sin miedo para evitar favoritismo y discriminación.



**Figura 3. Gestión del Desempeño en las Organizaciones**

Fuente: (Osorio, 1995, p. 36)

JOE'S, dentro de sus procesos ha realizado evaluaciones de desempeño de forma estructural y sistemática, para evaluar los atributos, comportamientos y resultados de los colaboradores en su lugar de trabajo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el colaborador y así poder mejorar su rendimiento a futuro para estimar o

apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo (JOE´S, 2014)

La evaluación se realizó midiendo los siguientes factores:

- Rendimiento
- Intereses y cooperación
- Capacidad para tomar decisiones
- Conducta en el trabajo
- Metas de ventas
- Realización de Transacciones
- Supervisión continúa del re abasto de la mercadería

## 2.2.6 FACTORES A DESARROLLAR EN UN PLAN DE CAPACITACIÓN



**Figura 4. Tipos de cambio del comportamiento en razón de la capacitación.**

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 372)

### 2.2.6.1 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con Dessler (2001), el análisis de las tareas y el análisis de desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El

análisis de tareas se refiere al estudio detallado de un puesto, con el propósito de identificar las habilidades requeridas, de modo que permita instituir un programa de capacitación adecuado. El análisis de tareas es apropiado en especial para determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en el trabajo. Por otra parte, la finalidad del análisis de desempeño es constatar que existe una deficiencia en este, y determinar si esa deficiencia debe rectificarse mediante capacitación o por algún otro medio; así mismo evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas de desempeño, como materiales de desecho excesivos o producción baja (p. 254).

### **2.2.6.2 PROGRAMAS Y CONTENIDO DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo con Mortis, Rosas & Chairez (2012), los programas de capacitación deben incluir:

- Presentación del programa, donde se explica la cobertura, etapas y características del programa.
- Planeación estratégica de la capacitación en la organización
- Análisis de la situación de la capacitación de la empresa (Análisis FODA)
- Los objetivos de capacitación
- Programación de los cursos de capacitación, incluyendo la calendarización de eventos de acuerdo a las necesidades detectadas, el alcance de los eventos y participantes, los instructores son responsables de la coordinación operativa, costos y presupuesto.
- Contenidos de los cursos, medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

Para la elaboración de un programa de capacitación se requiere:

1. Investigar los antecedentes: revisar las necesidades organizacionales y de capacitación, para establecer las necesidades manifiestas, jerarquizar áreas, puestos y personas a capacitar. Revisar niveles y profundidad del curso, prever las técnicas de instrucción a empleados y los materiales requeridos.

2. Inventario del recurso humano: describe de forma detallada la carencia en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes de cada empleado e investiga las características culturales y de conocimiento el nivel jerárquico y el número posible de candidatos.
3. Elaboración del programa: redacción de objetivos, estructuración del contenido, evaluación del curso de capacitación en todas sus dimensiones, selección de materiales de apoyo y la incorporación de una estrategia para satisfacer las necesidades de capacitación (pte. 8).

### **2.2.6.3 EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

La evaluación puede realizarse al inicio, en medio y al final de un proceso de capacitación. Este aspira a conocer y valorar no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre estos y los medios utilizados. Vale la pena destacar que la importancia de la capacitación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de un fenómeno con el propósito de tomar algunas decisiones tendientes a mejorarlo (Reza, 2006, p. 14).

Cuando las personas en entrenamiento han terminado su capacitación (o tal vez intervalos durante la misma), es preciso evaluar el programa para ver si se han alcanzado sus objetivos y si existe un mejor método para hacerlo o no. (Dessler, 2001)

Los empleados capacitados deben mejorar su eficiencia y desempeño en su puesto debido a que cuentan con más herramientas y están más preparados para desempeñar su trabajo. De acuerdo con Dessler (2001), los resultados de la evaluación corresponden a cuatro categorías básicas:

- ✓ La reacción: respuesta del empleado ante el programa.
- ✓ El aprendizaje: aplicación de pruebas a los aspirantes para saber si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que presuntamente debieron aprender.
- ✓ La conducta: evaluar si la conducta de los educandos en el trabajo cambió en razón del programa de capacitación o no.

- ✓ Resultados: es importante preguntar ¿qué tanto influyó la capacitación en los resultados obtenidos? (p.281).



**Figura 5. La Evaluación de los Resultados de la Capacitación**

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 389)

Aunque la América corporativa invierte miles de millones de dólares anuales en la capacitación, no existe un consenso claro sobre la manera de determinar su valor. Lo que puede faltar en los programas es un objetivo de negocios para el resultado claramente establecido. Es imposible evaluar la efectividad de la actividad sin objetivos claros. Y, si no se recolectan datos exactos ni hay retroalimentación sobre la efectividad de los programas de capacitación, solo se podría estar perdiendo dinero.

La Capacitación y el Desarrollo aumentan su integridad en una empresa si muestra beneficios tangibles para la organización. Por lo tanto, el departamento de Capacitación y Desarrollo debe documentar sus esfuerzos y demostrar que ofrece un

servicio valioso. Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el valor de programas específicos. El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación se usa ampliamente en ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son: 1. Opiniones de los participantes, 2. Grado de aprendizaje, 3. Cambio de comportamiento (transferencia de la capacitación al empleo) y 4. Logro de los objetivos de Capacitación y Desarrollo (impacto sobre el desempeño) (Mondy & Noe, 2005).

Para todas las empresas es de suma importancia que se concientización sobre el desarrollo profesional, sin temor a la rotación de personal, para esto es necesario plantear las directrices del programa de desarrollo profesional de la American Marketing Association AMA, que recomienda la matriz de desarrollo se creó como herramienta para: La planificación del desarrollo profesional, La evaluación del rendimiento, entrenamiento de los directivos, dicha matriz debe poseer, áreas claves de resultados, el puesto del colaboradores, los criterios para la planificación y evaluación. (Pendergrast & Sharp, 2007)

### **2.2.7 CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Hoy en día no basta tener buenas instalaciones dentro de las empresas, ni un precio justo para que los clientes se sientan a gusto. Uno de los aspectos más importante es la manera en que los empleados se dirigen a los clientes.

Según (Pérez Torres, 2006, p. 23), la calidad de la atención al cliente es un proceso dirigido a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del cliente. Esto permite fidelizar a los clientes que conocen los productos de la empresa, traer un mayor número de clientes a partir de la experiencia compartida persona a persona y diferenciar la empresa de sus competidores. Las empresas de servicio se han dado cuenta de esta importancia y han implementado programas de capacitación para el servicio a clientes.

El objetivo principal de este programa es capacitar a los empleados de una empresa para mejorar la forma en que se dirigen al cliente, de tal modo que sea cortés y hospitalaria, para que el cliente se sienta a gusto, esto da origen a las frases “El cliente es primero” y “El cliente siempre tiene la razón”. Existen programas de

capacitación, orientación y servicio al cliente en donde el primer punto es familiarizar a los empleados con el origen de la empresa donde se encuentran laborando y las expectativas de la misma, este programa también enseña a los empleados las actitudes necesarias que deben tener para ofrecer un buen servicio (Mondy & Noe, 2005).

Con la capacitación del personal de servicio al cliente se lograrán resultados positivos, ya que estos aprenderán a conocer quiénes son sus clientes, actuales y potenciales conociendo a profundidad sus gustos y preferencias. Esto ayudará a la organización a establecer una estrategia de mercadeo y comunicación efectiva, utilizando los canales adecuados para llegar hasta el cliente final (Gore, 2004, p. 319).

La capacitación permitirá al empleado conocer bien el producto o servicio y además retener al cliente mediante el mejor servicio posible, idealmente se deberían de invertir unas 40 horas al año para desarrollar la fuerza laboral con el fin de proveer un servicio de calidad para los clientes. Introduciendo un programa de entrenamiento al menos cada seis meses para tener mayor influencia sobre los empleados.

Para que esto se convierta en una realidad para la organización es necesario lo siguiente:

- Compromiso por parte de la dirección: este principio es fundamental para éxito de un plan de mejora de servicio al cliente, de manera que estos se sientan parte de ella de manera que crean en los valores que transmiten a sus clientes.
- Recursos adecuados: La empresa debe de invertir con decisión en los recursos necesarios para realizar un plan de mejora de servicio al cliente.
- Mejoras visibles del producto: Las mejoras en el servicio se convierten en señales de que la calidad ha mejorado, los servicios que ofrece la organización deben recibir mejor publicidad que la que suministran los competidores.
- Formación: los colaboradores deben de recibir formación sobre como implantar una estrategia de servicio centrada en elementos específicos, claves de los consumidores o clientes de la organización.

Todos los colaboradores deben de reconocer que su trabajo afecta a la percepción de los clientes e incluso la calidad del servicio por lo que esta debe darse a conocer (Tschohl, 1991, p. 3).

### **2.2.7.1 ELEMENTOS CLAVES PARA UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE**

Según Huescar (1993, p. 365), los elementos claves para un servicio al cliente son los siguientes:

- Es importante que los empleados estén muy al pendiente de sus clientes, para que no tengan que recurrir a ninguna queja.
- Entre las cualidades de un empleado están la humildad, la paciencia, el optimismo, el tacto y sobre todo la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones.
- Un buen empleado también debe saber identificar las necesidades de los clientes y hacerlos pasar un agradable momento.
- Lo que hace la diferencia de un lugar a otro es definitivamente el servicio que se brinda a los clientes.
- La gracia del servicio es adaptarse a la situación o según el tipo de persona y del evento. El empleado debe identificar las necesidades del cliente y tratar de atenderlo como éste desea.
- El personal debe estar capacitado para reaccionar favorablemente y tratar de solucionar el problema.

En la mayoría de las organizaciones, sin importar su naturaleza, tamaño o especialización se van a considerar factores similares en relación a las características que deben tener el personal que atienden a los clientes.

Huescar (1993, p. 597), menciona que se utilizar el servicio al cliente como un método eficaz para distinguirse de la competencia. De hecho, el servicio al cliente es una de las fortalezas de las pequeñas empresas, y si lo pone de relieve puede competir con empresas más grandes que están en condiciones de ofrecer más variedad, precios más bajos y otros beneficios tradicionales que la empresa no puede costear.



## 2.2.7.2 DIEZ MANDAMIENTOS BÁSICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Gore (2004, p. 349), en su obra “La Educación en la Empresa” establece los diez mandamientos del servicio al cliente:

- i. Amarás al Cliente por sobre todas las cosas: El cliente por encima de todo, es la razón de ser de nuestro negocio o de la empresa; se consideran dos tipos de clientes: los clientes externos; los que todos conocemos y el segundo tipo es el cliente interno, los empleados; son a estos dos tipos de clientes que se debe tener en cuenta antes que nada; y si de prioridades se debe tomar en cuenta que la satisfacción de uno es arrastrada por la satisfacción del otro.
- ii. No hay nada imposible: A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas se puede conseguir lo que el cliente desea. Por lo que se debe brindar una respuesta positiva, haciendo notar al cliente que se realizó todo lo que estuvo en tus manos para conseguir lo que pidió.
- iii. Cumplirás todo lo que prometes: Son muchas las empresas que a partir de engaños tratan de retener clientes pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Se debe tomar muy en cuenta que engañando no se gana nada. Al contrario un cliente decepcionado es un cliente perdido y no solo eso, este cliente no se quedará callado, lo comentará a quien se le cruce por el camino y las personas retenemos mucho más los comentarios negativos que los positivos.
- iv. Superarás sus expectativas: Solo existe una forma de satisfacer a los clientes, brindarle más de lo que espera. La empresa lo logrará conociendo muy bien a sus clientes enfocándose en sus necesidades, deseos y expectativas.
- v. Marcarás la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso ya que pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- vi. No fallarás: Si se falla en un punto, eso significa que para el cliente la empresa ha fallado en todo.

- vii. El cliente evaluará el servicio: La única verdad es que los clientes son quienes en su mente y en su sentir califican el servicio que reciben de la empresa. Si el servicio es bueno los clientes vuelven de lo contrario no regresan.
- viii. Mejorarás siempre tu servicio: Si se logra alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, ya que la organización debe estar en continuo mejoramiento si no la competencia la puede derrumbar. Mejorar, mejorar y mejorar como empresa, como área y como persona.
- ix. Todos somos un equipo: Todas las personas del lugar donde trabajamos debemos estar dispuestas a trabajar en pro a la satisfacción del cliente, ya sea por una queja, una petición o de cualquier otro asunto.

### **2.2.8 PLAN DE CARRERA**

La planeación de carrera en las organizaciones es un instrumento el cual consiste en que las personas crezcan junto con la organización. Su objetivo fundamental es determinar y encausar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, sus motivaciones personales, laborales y con los objetivos y cultura de la organización (Siliceo, 2006, p. 43).

Fases que abarca la planeación de carrera:

1. Identificar los requerimientos del personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma organización.
2. Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores.
3. Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles.
4. Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo de personal de acuerdo con los diagnósticos realizados.
5. Crear un sistema de Planeación de Carrera.



**Figura 6. Procesos del Plan de Carrera**

Fuente (Siliceo, 2006, pág. 3)

Para Mondy & Noe (2005), las herramientas para el desarrollo de habilidades, educación y experiencia permiten a los colaboradores trabajar de una mejor manera y agregarse valor; dentro de los métodos de la planeación de carrera tenemos:

- Consejo de expertos: en una análisis formal, el superior y el subordinado pueden acordar que tipos de actividades de planeación y desarrollo de carrera son mejores
- Sistema de evaluación de desempeño: puede ser una herramienta valiosa al comentar y analizar las fortalezas y habilidades para descubrir las necesidades de desarrollo.
- Talleres: se pueden desarrollar talleres con el propósito de ayudar a los colaboradores a desarrollar su carrera en la empresa (p. 244).

## 2.2.9 DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Las competencias están formadas por los conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales se pueden desarrollar a través de programas de formación y adiestramiento en el puesto de trabajo; el desarrollo de las competencias son el elemento más fácil de desarrollar, una persona media con la formación de base adecuada no debería de tener problemas para actualizar su saber (Sagi & Grande, 2004, p. 134).

Las habilidades se adquieren mediante la práctica y la experiencia, las acciones de formación en el puesto de trabajo son apropiadas para su desarrollo. Dentro de los instrumentos para el desarrollo de habilidades se puede utilizar cursos con contenidos prácticos simulaciones, ejercicios, coaching o mentory, de manera que cualquier persona puede alcanzar un nivel aceptable de desarrollo.

Según Chiavenato (2009), los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.



**Figura 7. Estratos del Desarrollo**

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 367)

Los estratos de capacitación y desarrollo de las personas tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El

desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.

El desarrollo de actitudes es la parte más crítica de desarrollar dentro de las competencias del personal, sin embargo se pueden lograr resultados significativos si se enfocan de forma apropiada.

El desarrollo de competencias se puede llevar a cabo mediante los siguientes métodos:

- Formación en el puesto de trabajo: la finalidad es la adquisición de los conocimientos y habilidades específicos de la profesión o el trabajo que desempeña.
- Rotación por otros puestos de trabajo: consiste en que la persona rote en aquellos puestos en los cuales su trabajo repercute directamente, de manera tal que se llegue a conocer la forma de trabajo y se observe como la persona pone en juego los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño del mismo. También puede rotarse en puestos que se consideren claves en la organización con la finalidad de desarrollar una visión global del negocio (Sagi & Grande, 2004, p. 137).

### **2.2.9.1 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

La evaluación de competencias laborales implica que la persona de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para comparar su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado (Manriquez, 2005, p. 78).

La evaluación sirve también como un diagnóstico que permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral.

La persona que desea pasar por un proceso de evaluación tiene la opción de escoger el tipo de evaluación, la cual puede realizarse:

- En el área o centro de evaluación de certificación de competencias laborales (evaluación en situación simulada de trabajo)

- En su centro laboral (evaluación en situación real de trabajo).

La evaluación de las competencias laborales busca lo siguiente:

- Busca evidenciar objetivamente el desempeño laboral de la persona.
- Logra un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la persona.
- Traduce el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral.
- Traduce el diagnóstico del evaluador en un plan de implementación
- Orienta y asesora a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor práctica laboral.

Esta evaluación evaluará el manejo de los conocimientos y las destrezas logradas, mismas que son contrastadas con las unidades de competencia que conforman el perfil ocupacional.

La evaluación se realiza con la aplicación de dos pruebas:

- Prueba de conocimientos: mide la capacidad del evaluado con respecto al manejo de la información, no solo lo conceptual sino cómo emplea dicha información para dar soluciones a situaciones específicas.
- Prueba de desempeño: mide los procedimientos, la técnica y el producto establecidos en los criterios de desempeño del perfil, en esta evaluación el trabajador debe demostrar sus capacidades reales de desempeño práctico en una situación laboral, ya sea real o simulada

Pasos para la Evaluación de Competencias:

- Orientación previa: es la primera fase del proceso de certificación y constituye un momento clave en el proceso. Tiene por objetivo orientar al interesado sobre las características, ventajas y etapas del proceso, así como los contenidos, tipos y fechas de evaluación.
- Recojo de información: esta fase consiste en obtener evidencias sobre el manejo de información y el desempeño del evaluado de acuerdo a lo determinado en el perfil ocupacional.

De acuerdo con Preciado (2006), se deben emplear instrumentos de evaluación que recogen con precisión los desempeños de calidad exigidos en el perfil.

- Resultado final: la calificación de los resultados de la evaluación consiste en cuantificar el nivel alcanzado por la persona evaluada, en un perfil de competencia laboral, en este caso, en una unidad de competencia.
- Orientación sobre resultados: esta fase del proceso de evaluación tiene como finalidad entregar los resultados de la evaluación y orientar a la persona sobre las acciones a seguir, de acuerdo a lo señalado en el plan de implementación.
- Reporte general: una vez que el evaluado ha recibido la orientación final y el plan de implementación, el evaluador procede a la elaboración del reporte general.

### **2.2.10 ESTRATEGIA DE FORMACIÓN**

Para Mondy & Noe, (2005, p. 99), la planificación estratégica es el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.

Las estrategias empresariales en lo que concierne a la dirección de recursos humanos tiene que basarse en aquellos valores corporativos que se asumen por la dimensión corporativa como criterios para dirigir personas. La estrategia trata de desarrollar valores de acuerdo con la dinámica del entorno competitivo, de forma que la empresa pueda lograr la adaptación con los costos de coordinación más bajos posibles (Marr & Echeverria, 1997, p. 19).

La elección de una estrategia es una de las claves del éxito empresarial y esta está condicionada por la capacidad directiva de la empresa y más específicamente por la dirección de los recursos humanos disponibles.

El desarrollo además de finalidades de entrenamiento, persigue el despliegue de las capacidades el cual se logra a largo plazo, orientada al futuro y ayuda a crear líderes empresariales (Martínez, 2012, p. 264).

¿Por qué capacitar?

- Garantiza el desempeño óptimo del actual trabajo

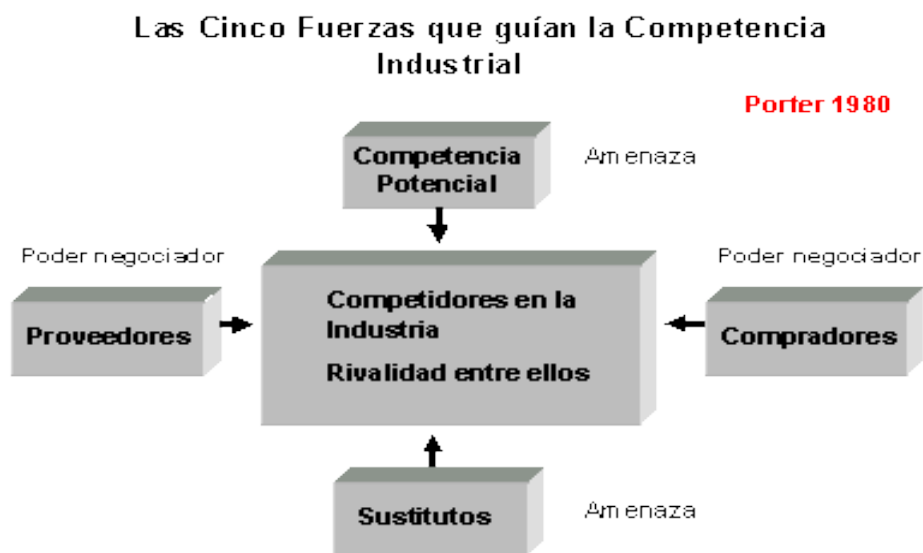
- Posibilita el cambio a otros puestos
- Posibilita la adaptación a las exigencias futuras del puesto
- Logra que los individuos se sientan más seguros
- Es una variable competitiva
- Beneficia a la empresa y al colaborador

### 2.2.11 COMPETITIVIDAD

La competitividad concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

La competitividad de calidad y de precios se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad (Franklin, E., 2003, pág. 450).

La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.



**Figura 8. Fuerzas de la Competitividad**

Fuente: (Harrison & John, 2009, p. 30)



## **2.2.12 RECURSOS EMPRESARIALES**

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas López & Guerras Martín, 2002, p. 186).

Chiavenato (2000, p. 10) menciona que los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.

Se destaca el mismo porque los recursos de una organización, más allá del momento determinado en que se produce el no están dados por su activo o tenencia, sino todos aquellos que desde una lógica consistente podrán ser adquiridos en un futuro inmediato junto a los que ya se encuentran comprometidos que se suman a los ya existentes. Este enfoque material de los recursos también debe complementarse como lo expresa su definición con los intangibles en lo que se identifica, entre otros, la capacidad de negociación para operar con recursos que no son propios como se analiza en las diferentes tipos de clasificaciones:

### **2.2.12.1 RECURSOS TANGIBLES**

- Físicos: Materias primas, Productos terminados.
- Financieros: Capital, reservas, derechos.

### **2.2.12.2 RECURSOS INTANGIBLES**

- No humanos: Tecnológicos, Organizativos
- Humanos: Habilidades, Experiencia (Navas López & Guerras Martín, 2002, p. 186)

Las organizaciones actuales más allá de su magnitud empiezan a ser cada vez más complejas y para ello también se requiere de nuevas formas de abordaje que permitan estudiarlas. Para Chiavenato (2000, p. 150) los recursos se pueden clasificar:

### **2.2.12.3 RECURSOS MATERIALES**

- Instalaciones: edificios, terrenos, oficinas, herramientas.

- Materias Primas: materias auxiliares, producto en procesos.

#### **2.2.12.4 RECURSOS TÉCNICOS**

- Sistemas de producción: de ventas, finanzas, administrativos.
- Patentes, marcas y derechos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos

#### **2.2.12.5 RECURSOS HUMANOS**

- Poseen las siguientes características:
- Posibilidad de desarrollo
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos.
- Experiencias, conocimientos.

#### **2.2.12.6 RECURSOS FINANCIEROS**

- Propios: Aportes de socios, dinero, utilidades.
- Ajenos: préstamos, créditos bancarios o privados, bonos.

#### **2.2.12.7 RECURSOS ADMINISTRATIVOS**

Planeación, dirección y control. (Chiavenato, 2009)

#### **2.2.13 ROTACIÓN DE PERSONAL**

La rotación de personal se refiere al número de colaboradores que se vinculan y salen en relación con la cantidad promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. La empresa tendrá entonces un indicador de la magnitud de retiros voluntarios, para investigar sus causas y tomar los correctivos necesarios mediante la entrevista de salida se podrán identificar las causas por lo que las personas deciden abandonar el empleo (Castillo Aponte, 2006, p. 68),

Para Lacalle, Caldas & Carrión (2012, p. 101), si se centra en un punto más concreto, a nivel de empresa es importante destacar determinados aspectos que suponen un punto de unión entre los mercados y las organizaciones. Estos puntos son principalmente la rotación de personal y el absentismo. Mediante la entrevista de salida

permite a la empresa evaluar las políticas de recursos humanos empleadas; de esta manera se pueden efectuar cambios en las mismas.

Las variables que afectan considerablemente el desempeño del personal son: la elevada rotación de personal y la capacitación; al referirse a los costos que esta genera la rotación hace que se pierda la inversión en capacitación que recibió el empleado, lo que además genera más gastos al tener que preparar nuevo personal. Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal en las organizaciones.

Para algunos el factor económico es el principal (sueldo del trabajador y situación económica por la que atraviesa el país), para otros es la falta de especialización de la población trabajadora; se afirma que existen fuentes de empleo para personal calificado, pero, la mayoría de las personas tiene poca preparación; otro fenómeno es la infinidad de centros de trabajo en que aparecen anuncios que solicitan trabajadores generales o ayudantes, en donde se ofrecen salarios mínimos o poco mayores, por ello no resultan atractivos para nadie; de tal manera que si un trabajador acepta un empleo así, lo abandonará en poco tiempo para buscar mejores oportunidades, mayor ingreso y desarrollo profesional.

La rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, re trabajos, toma de decisiones inadecuadas y re planeación de actividades (Pérez Escamilla, 1988, p. 23).

Werther & Davis, (2008, p. 36), al referirse a la rotación y especialización, dice que entre más especializado es un puesto, mayor será el índice de rotación; cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño de puesto puede reducirlas. La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos diferentes, la organización obtiene beneficios de este tipo de programas, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores, lo que además mejora la auto imagen del empleado.

Cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo el costo de la rotación.

#### **2.2.14 GESTION DEL CONOCIMIENTO**

Es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente del conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos (Lahaba & León Santos, 2001, p. 122).

Gopal & Gagnon (1995), mencionan a que entre los modelos expuestos para el establecimiento de la gestión del conocimiento se destacan:

- Administración del conocimiento
- Administración de información
- Administración de aprendizaje

En este modelo se transforma el conocimiento tácito, caracterizado por ser individual e intuitivo; constituido por modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas ni compartidas en explícito, formal y sistemático; por lo tanto, fácil de comunicar y de compartir. Se recalcan:

- Administración del Conocimiento. Constituye un encuentro o descubrimiento del capital intelectual de la organización, con el objetivo de establecer la situación actual del conocimiento (diagnóstico) y de definir la situación deseada.

- Administración de Información. Es la consolidación de la información como base del conocimiento; es decir, se busca establecer la calidad y las características que debe presentar la información para alcanzar la situación definida en la primera etapa.
- Administración del Aprendizaje. Cierra el ciclo de transformación del conocimiento tácito en explícito al establecer propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren la cultura de la empresa como valores y motive el crecimiento y desarrollo de los individuos.

Dentro de las claves para la gestión de conocimiento podemos mencionar:

- Realizar un estudio de las actividades de la empresa para concentrar los esfuerzos en las que generan ventajas competitivas.
- Transformar el conocimiento implícito en explícito.
- Asegurar que la recogida, almacenamiento y recuperación del conocimiento, es realmente la que produce un aumento de valor en la empresa.
- Asegurarse de que la herramienta escogida para el almacenamiento y recuperación es la más cercana a la ideal.
- Transmitir el conocimiento recolectado a toda la organización.
- La gerencia debe estar en disposición de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso.

### **2.2.15 EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

El análisis de costo – beneficio de un programa de capacitación es un indicador que precisa cuanto se ha invertido en capacitación y cuanto se ha obtenido a cambio de ello. La relación de beneficios con respecto a los costos dependerá de los beneficios adicionales comparados con los costos marginales de ambos programas. (Reza, 2006)

De acuerdo con Rosenberg (1999), existen diversos elementos que forman parte del costo de la capacitación:

- El desembolso necesario para evaluar las necesidades de la empresa

- El tiempo durante el cual el trabajador se dedica a la capacitación y no produce
- Contar con una serie de medios para poder efectuar la capacitación:
  - Medios humanos
  - Medios materiales para la realización del curso: proyectores, videos,
  - Medios financieros: necesarios para solventar todos los gastos

### **2.2.15.1 FORMACIÓN – INVERSIÓN**

Según Martínez (2012, p. 265), la formación debe ser una inversión, no un costo para la empresa:

- Cuando hay objetivos claros de lo que se pretende conseguir.
- Cuando lo que se va aprender puede ser aplicado a la actividad profesional.
- Se establece una verificación del aprendizaje real aplicado al trabajo.
- Quien sigue la formación se siente motivado por la mejora que para él representa.
- Hay una adecuada relación entre una necesidad concreta de mejora profesional
- Cuando hay la capacidad y la formación de bases idóneas.

## **2.3 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.3.1 CAPACITACIÓN**

La capacitación es el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. El cual implica un cambio de habilidades, conocimientos, actitudes o de comportamiento en función de objetivos definidos previamente (Chiavenato, 2009).

### **2.3.2 PLAN ESTRATÉGICO**

Según Steiner (1983), la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

### **2.2.3 DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral según Chiavenato (2000): "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

### **2.3.4 EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

Constituye el paso final del programa de capacitación, donde se espera que los resultados sean positivos y gratificantes, tanto para los participantes, como para los responsables del programa y la organización que generó la necesidad original (Hernandez, 2014).

### **2.3.5 ROTACION DE PERSONAL**

La rotación de personal mide el flujo de los trabajadores entre la empresa u organización y el exterior. Donde representa la cantidad de personas que entran y salen de la empresa (Lacalle, Caldas, & Carrión, 2012, p. 101).

### **2.3.6 NECESIDAD**

Es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares de que si se logran, satisfacen la necesidad y favorecen la reducción de la tensión (Robbins, 1999, p. 168).

### **2.3.7 ORGANIZACIÓN**

Organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesto por 2 o más personas que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas (Robbins, 1999, p. 2).

### **2.3.8 CONOCIMIENTO**

El conocimiento es información analizada y organizada. "Es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia+ Destreza + Habilidad" (Lahaba & León Santos, 2001).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada durante el proceso de investigación, detallando los métodos e instrumentos utilizados en el caso de JOE´S a fin de dar respuesta al problema planteado.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

**Tabla 1. Matriz Metodológica**

TÍTULO	PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS		VARIABLES	
			GENERAL	ESPECÍFICO	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
<b>Formación del Personal de Servicio al Cliente en el Sector Empresarial. Caso JOE´S</b>	¿Qué sería lo más factible para desarrollar las competencias del Personal de JOE´S?	¿Qué alternativa es la más factible para desarrollar las competencias del personal en JOE´S?	Proporcionar los mecanismos necesarios para la formación del personal en servicio al cliente de JOE´S, mediante un plan estratégico de capacitación que garantice un servicio de calidad a los clientes de la empresa.	Identificar las alternativas para la formación de personal en JOE´S.	Formación de Personal	Formación del Personal de Servicio al Cliente
		¿Cuáles son los elementos o limitaciones que han impedido que exista un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias del personal de servicio al cliente en JOE´S?		Analizar los elementos o limitaciones que han impedido que se realice un plan de capacitación para el desarrollo de competencias del personal de servicio al cliente en JOE´S	Rotación de Personal	
		¿Cuáles son las alternativas para el desarrollo de competencias que más se ajustan a las necesidades del personal de servicio al cliente en JOE´S?		Determinar las alternativas para el desarrollo de competencias que más se ajustan a las necesidades del personal de servicio al cliente en JOE´S.	Necesidades de Capacitación	
		¿Qué debe contemplar JOE´S para el desarrollo de competencias del personal de servicio al cliente?		Proponer un Plan Estratégico de Capacitación en JOE´S para el desarrollo de competencias del personal de servicio al cliente.	Gestión del Conocimiento	





**Figura 9. Diagrama de las Variables**

**Tabla 2. Operacionalización de las Variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional				
Formación de Personal	La formación del personal se considera como el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento del personal, mediante una formación continua de los conocimientos y Habilidades (Martínez, 2012)	La formación del personal permitirá el desarrollo del colaborador y que con el tiempo se pueda desempeñar tareas de mayor responsabilidad.	Servicio al Cliente Tiempo de Respuesta Relaciones con el Cliente	Observación Evaluación desempeño	Bueno Malo	1 2
Rotación de Personal	La rotación de personal se define como el número de colaboradores que se vinculan y salen de una organización en un cierto periodo de tiempo (Castillo Aponte, 2006).	El poder reducir la rotación de personal ayudara a reducir costos y a mejorar la productividad de la organización.	Motivación Crecimiento Profesional	Actitudes Competencias	Muy Satisfecho Satisfecho Indiferente Insatisfecho	1 2 3 4
Necesidades de Capacitación	Permite conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere para desempeñarse efectivamente en su puesto (Reza, 2006).	La detección necesidades de capacitación permitirá estructurar planes de trabajo mediante la identificación de áreas de mejora.	Conocimiento Habilidades Productividad	Evaluación de Desempeño Observación	Bueno Malo	1 2
Gestión del Conocimiento	Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el	Las empresas que aprovechan al máximo la gestión del conocimiento están preparadas	Capital Intelectual Aprendizaje Organizacional	Competencias	Muy Adecuada Bastante Adecuada Poco	1 2 3

	conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas. (Nieves Lahaba & León, 2001)	para ser más competitivas en el mercado.			Adecuada Mal Adecuada	4
--	---	--	--	--	--------------------------	---

Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional				
Formación del Personal de Servicio al Cliente	El desarrollo del personal es el conjunto de acciones educativas que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias de las personas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)	El desarrollo del personal está enfocado en el proceso de la formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento.	Conocimiento	Capacidades y Habilidades	Muy Alto Alto Regular Bajo Muy Bajo	1 2 3 4 5

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque utilizado en la investigación, fue un enfoque mixto a fin de que permitiera la combinación de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas siendo el enfoque cuantitativo el enfoque predominante debido a que se utilizaron herramientas como encuestas y observaciones directas, de manera que establezca las competencias y necesidades de capacitación requeridas por los colaboradores del área de servicio al cliente en JOE´S.

El método que se utilizó fue el método deductivo con el objetivo de partir de aspectos generales de la investigación para llegar a situaciones particulares y de esta manera dar respuesta al problema planteado.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación del estudio realizado fue de tipo No Experimental, transversal ya que no existirá manipulación de las variables, por lo que se realizó la observación de las mismas en su entorno. Según Sampieri, Roberto & Baptista, Lucio lo describen como “El que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010, p. 151)

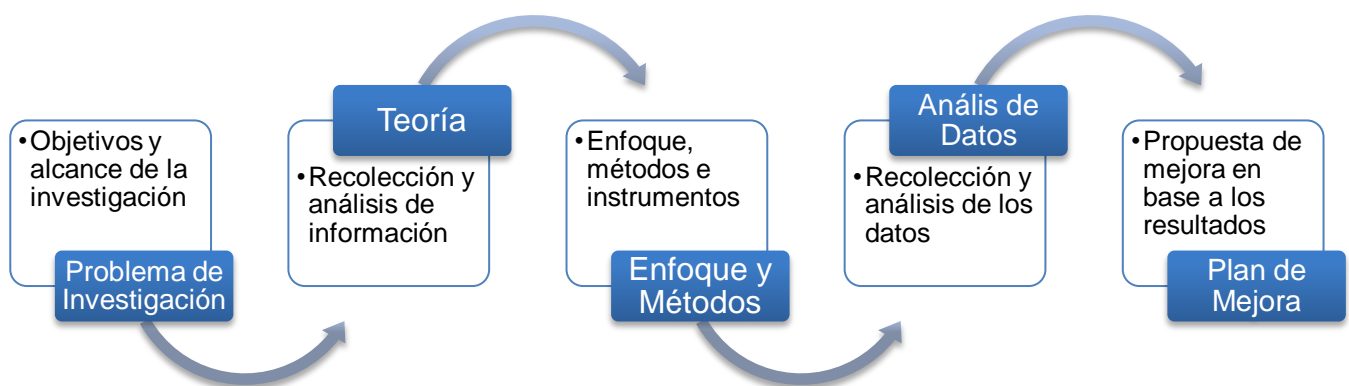


Figura 10. Diagrama del Diseño de Investigación

1. Problema de Investigación: en esta fase de definieron los objetivos, alcance y la razón por la cual se decidió estudiar el problema de investigación.
2. Teoría: se refiere a la recolección, análisis e interpretación de la información sustento investigada para darle respuesta al problema de investigación planteado.
3. Enfoque y Métodos: se seleccionó una muestra a la cual se le aplicó los instrumentos y técnicas que de acuerdo a sus características dieron respuesta a los objetivos y preguntas establecidos en la investigación.
4. Análisis de Datos: se realizó un análisis de los datos adquiridos a través de las encuestas y observaciones efectuadas a la muestra seleccionada a fin de identificar las causas del problema planteado.
5. Plan de Mejora: en base a los resultados y conclusiones que se obtuvieron en la fase anterior, se preparó un plan de mejora que al implementarse, permitirá mejorar considerablemente los niveles de eficiencia de servicio al cliente.

### **3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para el levantamiento fueron los colaboradores del área de servicio al cliente de JOE´S. En la actualidad el área de servicio al cliente está integrada por 34 colaboradores los cuales serán la población objeto de aplicación de los instrumentos de investigación.

Por ser una población finita con una cantidad no significativa, se determinó que para tener una mejor recolección de datos estadísticos más acercados a la realidad el muestreo sería no probabilístico dirigido, aplicando los instrumentos a todo el personal de servicio al cliente de JOE´S.

### **3.2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE RESPUESTA**

Para efectos de esta investigación la unidad de análisis consistieron los colaboradores del área de Servicio al Cliente de JOE´S y las habilidades que estos poseen para la atención al cliente. En cuanto a la unidad de respuesta se obtuvo el porcentaje de los factores que limitan o potencian a los colaboradores de la empresa a ofrecer un servicio al cliente de calidad.

### **3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTOS APLICADOS**

#### **3.3.1 TÉCNICAS APLICADAS**

Para el enfoque cuantitativo se utilizaron técnicas de medición y registro de datos de las variables para su posterior análisis, basándose en estadística para evaluar las necesidades de capacitación de los colaboradores. Para el enfoque cualitativo se utilizó técnicas de observación directa con el objetivo de percibir el comportamiento de estos en el punto de venta.

Las técnicas e instrumentos empleados para la obtención de la información se seleccionaron de acuerdo al enfoque mixto aplicado, los cuales se detallan a continuación:

#### **3.3.2 INSTRUMENTOS APLICADOS**

Los instrumentos que se utilizaron fueron la encuesta y la observación directa, los cuales se explican a continuación:

##### **3.3.2.1 ENCUESTA**

Este instrumento consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes, sugerencias y necesidades que ellos han detectado.

##### **3.3.2.2 OBSERVACIÓN DIRECTA**

Permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y controlado (Bernal, 2006, p. 177). Se realizaron diversas visitas a las tiendas ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa y así obtener información de primera mano en cuanto a la situación y las conductas de los colaboradores en el área de servicio al cliente.

### **3.3.3 PROCEDIMIENTOS**

#### **3.3.3.1 ENCUESTAS**

Se aplicaron encuestas de respuesta cerrada a manera de recabar datos precisos sobre el tema de investigación por parte de los colaboradores.

Objetivos de la Aplicación de Encuestas

- Conocer la necesidad de capacitación de los colaboradores del área de servicio al cliente
- Determinar cuáles son los requerimientos de capacitación de los colaboradores del área de servicio al cliente
- Conocer los posibles métodos de capacitación más adecuados para el personal de servicio al cliente

La formulación de la encuesta se hizo utilizando preguntas cerradas de manera que el colaborador pudo seleccionar de una serie de opciones una respuesta única, asimismo, una lista desplegable de opciones de acuerdo a las preferencias de los colaboradores.

La forma en la que se aplicó fue mediante un instrumento de auto-aplicación en el que se le entregó la encuesta al colaborador para que fuera completada sin presencia de los investigadores.

El análisis de los resultados comprendió el procesamiento y tabulación de los datos obtenidos a fin de encontrar posibles respuestas al problema planteado.

#### **3.3.3.2 OBSERVACIONES DIRECTAS**

Se realizaron visitas a las tiendas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa que presentan mayor afluencia de clientes con la finalidad de validar la conducta del colaborador, tiempos de respuesta, procedimientos utilizados para realizar las ventas y otros elementos que influyen en el desempeño del colaborador y niveles de servicio a los clientes.

## Objetivos de la Observación Directa

Los puntos clave que se observaron durante este proceso fueron los siguientes:

- Actitud del colaborador en su área de trabajo
- Capacidad de respuesta del colaborador ante los clientes
- Facultad de negociación del colaborador para el cierre de ventas
- Manejo de niveles de estrés en su lugar de trabajo
- Conocimiento del producto

### **3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.3.2 FUENTES PRIMARIAS**

Las principales fuentes de investigación primarias consultadas para dar respuesta al problema de investigación planteado incluyeron las observaciones directas y encuestas realizadas.

#### **3.3.3 FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias utilizadas se basan en libros, informes, tesis, entre otras fuentes bibliográficas que dieron soporte a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

### **3.4 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

La principal limitante con la que se tuvo que hacer frente a lo largo de la investigación fue el hecho de que los empleados se encontraran ubicados en 13 ciudades del país, lo que impidió realizar las observaciones en los diferentes puntos de venta.



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación, mediante las herramientas de recolección de datos implementadas en el estudio. En la cual se analizó la información obtenida con el propósito de sustentar y dar respuesta a las preguntas de investigación.

### 4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS

#### 4.1.1 NIVEL DE FORMACIÓN

El nivel de formación permitió conocer la preparación con que cuenta el colaborador del área de Servicio al Cliente al momento de realizar sus actividades en el puesto de trabajo.

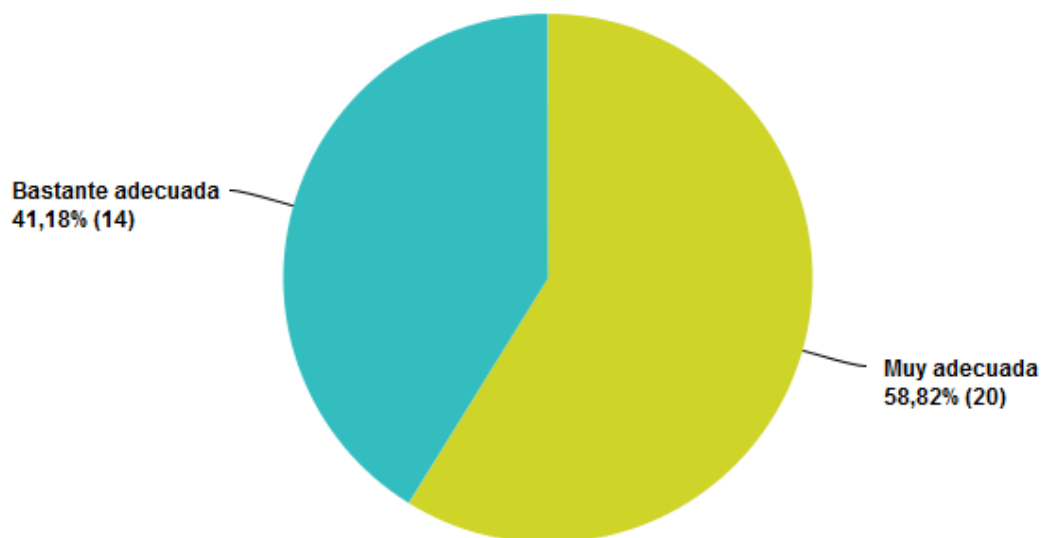
Pregunta 1: Para el trabajo que desempeña en este momento, ¿cómo considera que es su formación?

**Tabla 3. Nivel de Formación**

Opciones de respuesta	Respuestas
Muy adecuada	58,82% 20
Bastante adecuada	41,18% 14
Poco adecuada	0,00% 0
Nada adecuada	0,00% 0
Total	34

## Para el trabajo que desempeña en este momento, ¿cómo considera que es su formación?

Respondido: 34 Omitido: 0



**Figura 11. Nivel de Formación**

Gran parte de los resultados muestran que los colaboradores de servicio al cliente cuenta con una formación muy adecuada para desarrollar su trabajo; sin embargo, en comparación con los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas previamente por la empresa, se encontró que el personal necesita tener una mayor formación en conocimientos y habilidades relacionados con su puesto de trabajo. Por lo cual se necesita definir un mecanismo que permita el desarrollo de las competencias de los colaboradores a fin de que sean más productivos.

### **4.1.2 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

Es importante conocer cuáles son los conocimientos que los colaboradores deben de poseer para poder desarrollar las habilidades que se requieren para el puesto de trabajo.

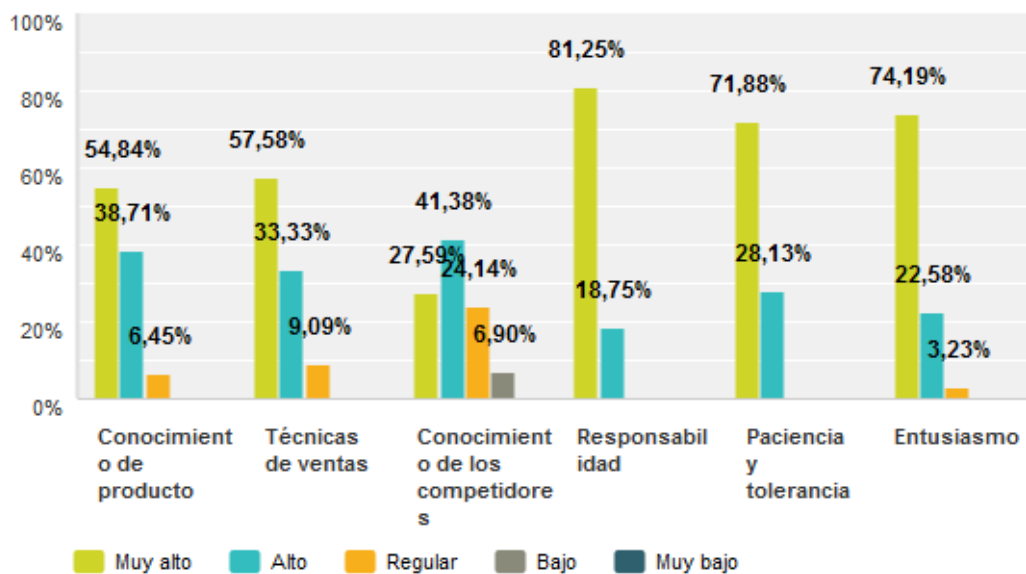
Pregunta 2: ¿Con cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?

**Tabla 4 Conocimientos y Habilidades**

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	Total	Ránking promedio
Conocimiento de producto	54,84% 17	38,71% 12	6,45% 2	0,00% 0	0,00% 0	31	1,52
Técnicas de ventas	57,58% 19	33,33% 11	9,09% 3	0,00% 0	0,00% 0	33	1,52
Conocimiento de los competidores	27,59% 8	41,38% 12	24,14% 7	6,90% 2	0,00% 0	29	2,10
Responsabilidad	81,25% 26	18,75% 6	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	32	1,19
Paciencia y tolerancia	71,88% 23	28,13% 9	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	32	1,28
Entusiasmo	74,19% 23	22,58% 7	3,23% 1	0,00% 0	0,00% 0	31	1,29

### ¿Con cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?

Respondido: 34 Omitido: 0



**Figura 12. Conocimientos y Habilidades**

El 81% del personal encuestado considera que la responsabilidad es una de las destrezas que está más relacionada con sus tareas; en cuanto a los conocimientos requeridos, el 57% indicó que las técnicas de venta son de vital importancia para el logro de las metas establecidas por la empresa. La mayoría de los colaboradores concluyeron que la habilidad más relevante es la responsabilidad en el puesto de trabajo, es por esto que se concluye que la capacitación en las áreas predominantes en cuanto a conocimientos y habilidades con el que personal debe contar servirá para mejorar la formación del personal.

#### 4.1.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Es importante conocer el grado de importancia que los colaboradores le conceden a la capacitación ya que esto les ayudará a ser más competitivos y eficientes a la organización.

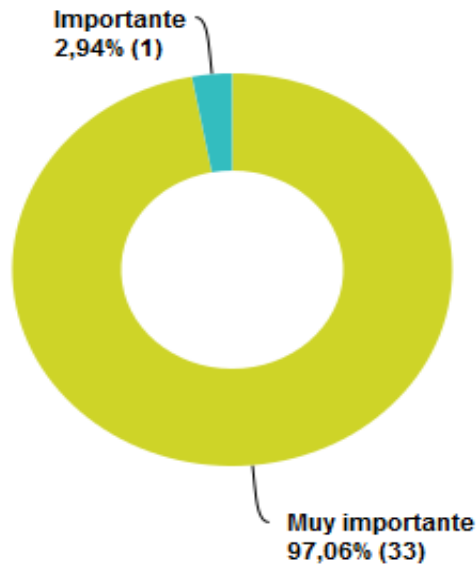
Pregunta 3: ¿Considera que la capacitación para Ud. y para la empresa es?

**Tabla 5 Importancia de la Capacitación**

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Muy importante	97,06% 33
▼ Importante	2,94% 1
▼ Conveniente	0,00% 0
▼ Irrelevante	0,00% 0
Total	34

## ¿Considera que la capacitación para Ud. y para la empresa es?

Respondido: 34 Omitido: 0



**Figura 13. Importancia de la Capacitación**

La gran mayoría del personal de servicio al cliente manifiesta que la capacitación es muy importante para el desempeño de sus funciones, por lo que se determinó que la tendencia de los colaboradores está enfocada a la preparación continua. En base a lo anterior se concluye que un plan estratégico de capacitación mejorará el desempeño de las actividades del colaborador dentro de la organización.

### **4.1.4 ÁREAS DE CAPACITACIÓN**

Las áreas de capacitación son las que permiten determinar las prioridades de formación en cuanto a conocimientos y habilidades de manera que la capacitación sea oportuna y se enfoque en los aspectos primordiales de los colaboradores.

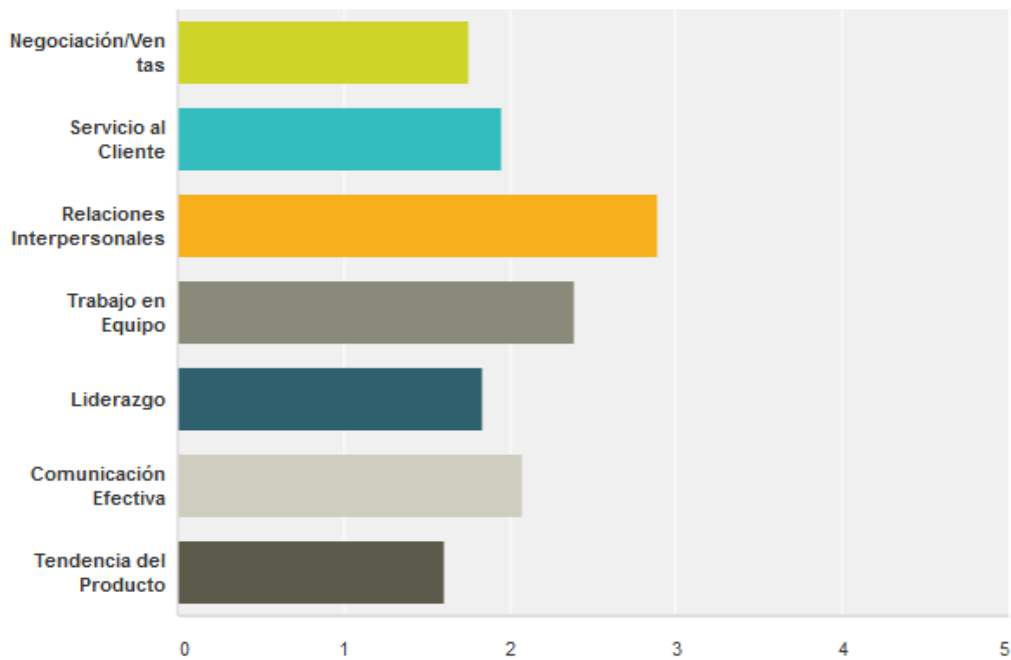
Pregunta 4: ¿En qué áreas le gustaría ser capacitado?

**Tabla 6. Áreas de Capacitación**

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	Total	Ránking promedio
Negociación/Ventas	56,25% 9	18,75% 3	18,75% 3	6,25% 1	0,00% 0	16	1,75
Servicio al Cliente	50,00% 10	20,00% 4	20,00% 4	5,00% 1	5,00% 1	20	1,95
Relaciones Interpersonales	5,56% 1	44,44% 8	16,67% 3	22,22% 4	11,11% 2	18	2,89
Trabajo en Equipo	33,33% 6	33,33% 6	5,56% 1	16,67% 3	11,11% 2	18	2,39
Liderazgo	57,89% 11	15,79% 3	10,53% 2	15,79% 3	0,00% 0	19	1,84
Comunicación Efectiva	36,00% 9	28,00% 7	28,00% 7	8,00% 2	0,00% 0	25	2,08
Tendencia del Producto	52,17% 12	34,78% 8	13,04% 3	0,00% 0	0,00% 0	23	1,61

**¿En qué área le gustaría ser capacitado?  
Elija las opciones según su prioridad.**

Respondido: 34 Omitido: 0



**Figura 14. Áreas de Capacitación**

Considerando la variable de muy alta importancia, se encontró que el 58% del personal encuestado considera que el área a desarrollar de mayor interés es Liderazgo; esto debido a los problemas que se presentan al no ejercer el liderazgo en su equipo de trabajo, por lo que al momento de enfrentarse con una situación específica no tienden a reaccionar de una manera adecuada, debido a la falta de mecanismos no coercitivos. Las necesidades de capacitación con mayor relevancia que muestran los resultados ayudarán a dar las directrices de los contenidos a desarrollar en el plan de capacitación.

#### 4.1.5 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Es importante la elección del método que se utilizará en un programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

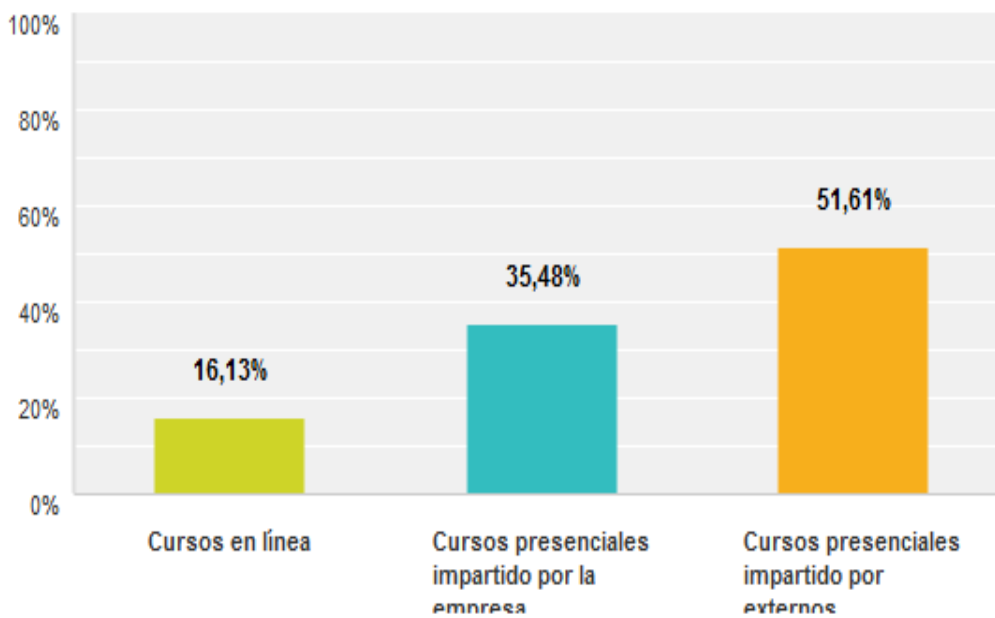
Pregunta 5: ¿Qué método de capacitación sugiere que fuera impartido en la empresa?

**Tabla 7. Métodos de Capacitación**

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Cursos en línea	16,13% 5
▼ Cursos presenciales impartido por la empresa	35,48% 11
▼ Cursos presenciales impartido por externos	51,61% 16
Total de encuestados: 31	

## ¿Qué método de capacitación sugiere que fuera impartido en la empresa?

Respondido: 31 Omitido: 3



**Figura 15. Métodos de Capacitación**

El 51% de los encuestados considera que para un programa de capacitación prefieren que estos sean impartidos por personal externo a la organización, con experiencia en la materia. La disposición del personal en cuanto a un método de capacitación es que se realice fuera de la organización ya que les genera mayor confianza. Al momento de desarrollar un plan estratégico de capacitación se debe considerar que el método de aprendizaje que será de mejor provecho para el personal será la utilización de capacitadores externos que cuenten con la especialización requerida de acuerdo a las áreas a capacitar.

### **4.1.6 SATISFACCIÓN PROFESIONAL**

La satisfacción profesional es el grado de conformidad que el colaborador tiene con respecto a su trabajo y esto tendrá incidencia en la actitud frente a sus obligaciones.



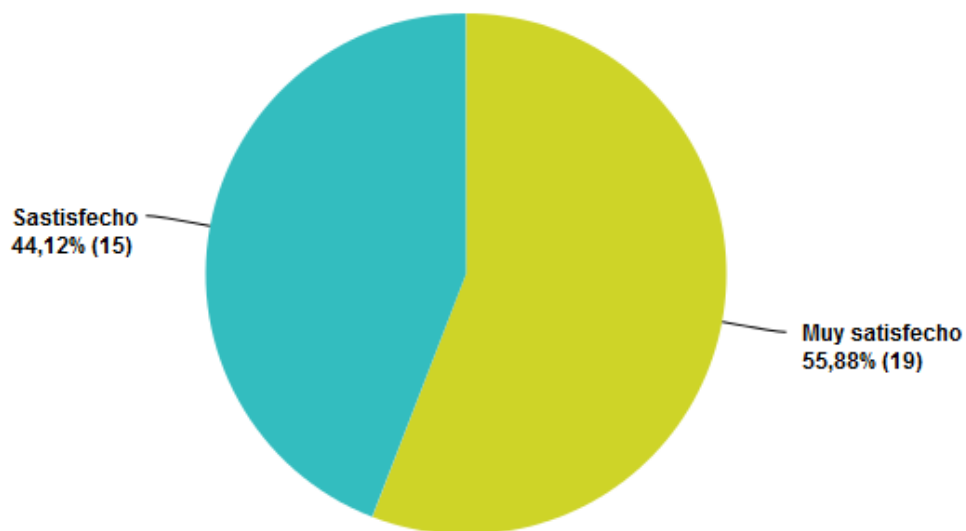
Pregunta 6: En términos generales ¿qué tan satisfecho se encuentra con su desarrollo profesional dentro de la empresa?

**Tabla 8. Satisfacción de Personal**

Opciones de respuesta	Respuestas
Muy satisfecho	55,88% 19
Sastisfecho	44,12% 15
Indiferente	0,00% 0
Insatisfecho	0,00% 0
Total	34

**En términos generales ¿qué tan satisfecho se encuentra con su desarrollo profesional dentro de la empresa?**

Respondido: 34 Omitido: 0



**Figura 16. Satisfacción de Personal**

El 55% del personal de servicio al cliente encuestado respondió que se encuentran satisfechos dentro de la organización, por lo que puede decirse que a mayor satisfacción del personal puede existir mayor sinergia entre el trabajo real y las expectativas que el colaborador tenga. A pesar de que no existe un plan estratégico de formación de personal establecido, estos se encuentran satisfechos con las labores que realizan; la implementación del plan de capacitación puede conllevar a un mayor compromiso del colaborador en sus tareas debido a la especialización y a una mayor motivación.

#### 4.1.7 DESEMPEÑO DE PERSONAL

Comprender la relación entre la formación y el desempeño en el trabajo es un elemento importante por lo que se debe considerar que la inversión realizada requiere de un claro retorno reflejado en la productividad y beneficios.

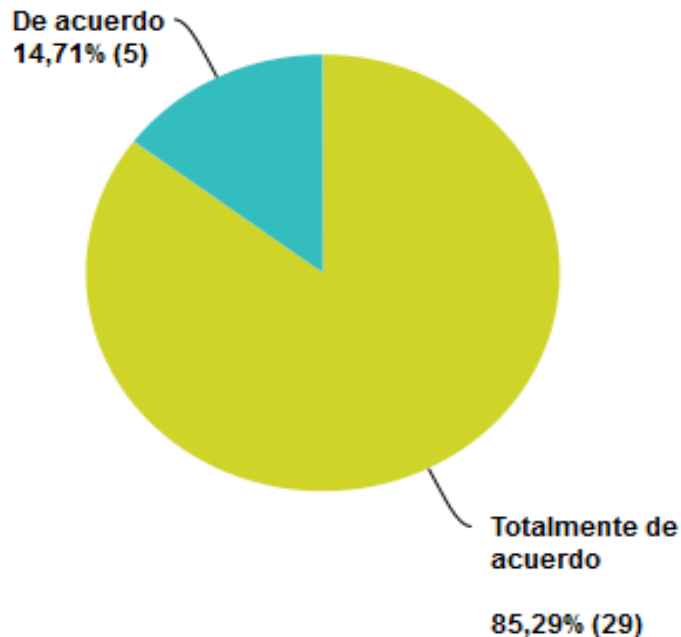
Pregunta 7: ¿Considera que la capacitación puede ayudar a mejorar su desempeño?

**Tabla 9. Desempeño de Personal**

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	85,29%	29
▼ De acuerdo	14,71%	5
▼ En desacuerdo	0,00%	0
Total		34

## ¿Considera que la capacitación puede ayudar a mejorar su desempeño?

Respondido: 34 Omitido: 0



### Figura 17. Desempeño de Personal

Los colaboradores encuestados reflejaron en un 85% que un factor que puede contribuir a mejorar el desempeño y cumplir con las estrategias comerciales es mediante la capacitación, ya que de esta manera podrán obtener los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones. Una estrategia de formación mediante la capacitación estará directamente relacionada con la estrategia organizacional ya que llenará cualquier habilidad actual y esperada perteneciente a los objetivos de la organización.

### 4.1.8 RESPONSABILIDADES Y REALIZACIÓN DE PERSONAL

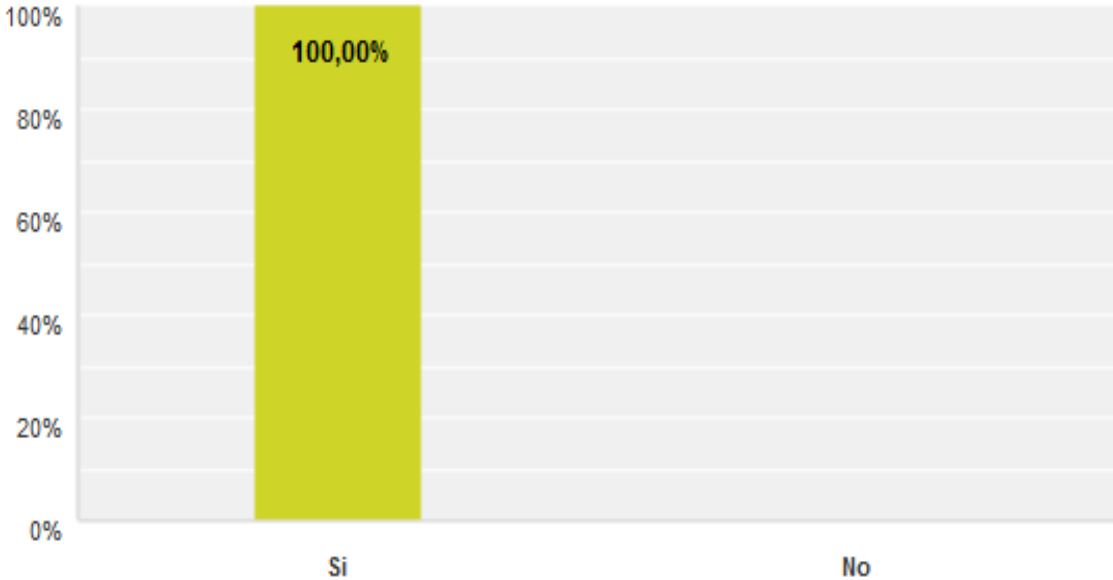
Pregunta 8: ¿Está Ud. preparado para enfrentar responsabilidades mayores de las que tiene actualmente?

**Tabla 10. Responsabilidades y Realización de Personal**

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	100,00% 34
No	0,00% 0
Total	34

**¿Está Ud. preparado para enfrentar responsabilidades mayores de las que tiene actualmente?**

Respondido: 34 Omitido: 0



**Figura 18. Responsabilidades y Realización de Personal**

La totalidad del personal encuestado considera que se encuentra preparado para enfrentar mayores responsabilidades, es evidente que la capacitación es un factor que ayudará a mejorar su desempeño y así anticiparse ante cualquier oportunidad que se presente. Por lo que se determinó que el personal cuenta con la preparación debido a la experiencia que ha adquirido en el transcurso del tiempo, pero un mecanismo estructurado y alineado con los objetivos estratégicos de la organización permitirá una mayor efectividad.

#### 4.1.9 PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES

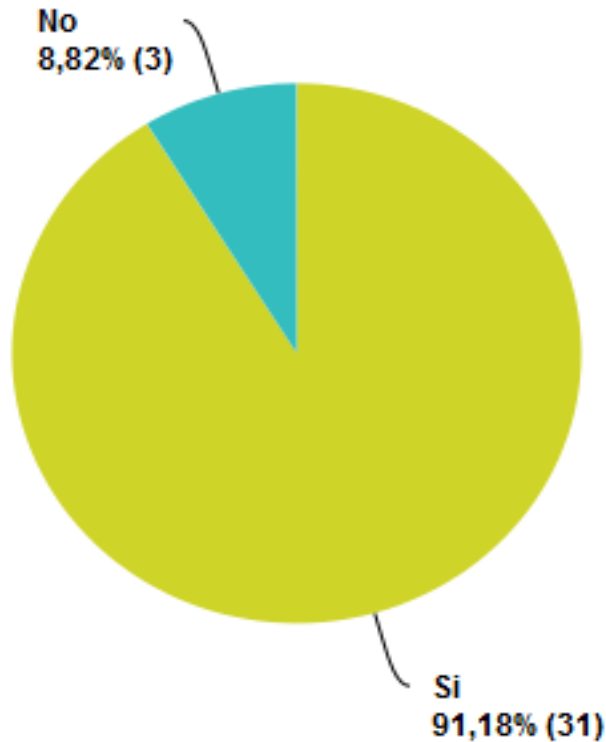
Pregunta 9: ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso próximamente?

**Tabla 11. Participación en Capacitaciones**

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	91,18% 31
No	8,82% 3
Total	34

## ¿Estarías dispuesto en participar en algún curso próximamente?

Respondido: 34 Omitido: 0



**Figura 19. Participación en Capacitaciones**

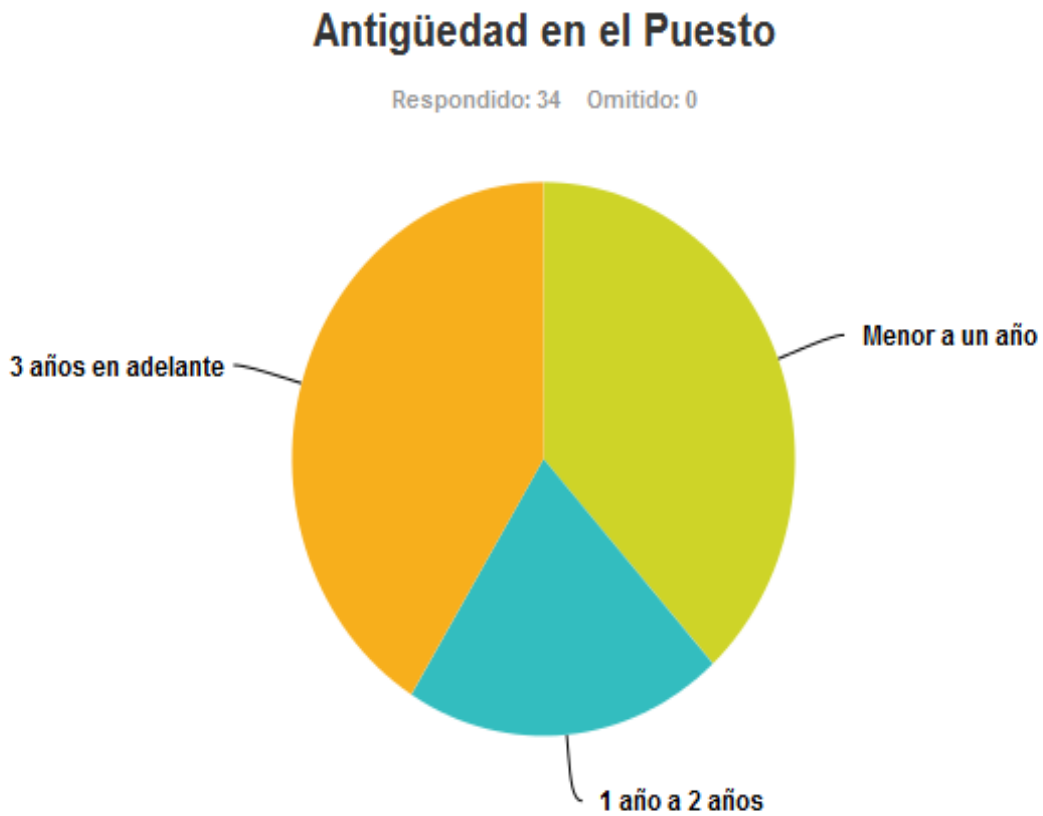
La gran mayoría de los encuestados considera estar dispuestos a participar en un plan de capacitación que la organización desee desarrollar, su inclinación participativa permitirá un mayor desenvolvimiento ya que cuentan con la motivación necesaria para colaborar en el mismo.

### **4.1.10 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO**

La antigüedad del puesto permite conocer el nivel de experiencia que ha desempeñado el colaborador en el puesto de trabajo lo que permite mayor eficiencia.

**Tabla 12. Antigüedad en el Puesto de Trabajo**

Opciones de respuesta	Respuestas
Menor a un año	38,24% 13
1 año a 2 años	20,59% 7
3 años en adelante	41,18% 14
Total	34



**Figura 20. Antigüedad en el Puesto de Trabajo**

El 41% del personal se concentra en un rango de antigüedad de tres años en adelante, muy posteriormente se encuentra el personal con una antigüedad menor a un año, por lo que se puede determinar que la rotación de personal que existe es una de los factores que está afectando a la organización ya que estos llevan consigo la experiencia adquirida. Un plan estratégico de capacitación buscará brindar una formación en el personal de manera que sus conocimientos en el transcurso del tiempo se mantengan actualizados en base a las necesidades del entorno para ser más competitivos, esto podrá dar la oportunidad al desarrollo de un plan de carrera.

## **4.2 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

A través de la técnica de observación se capturo el comportamiento de cada uno de los colaboradores en su lugar de trabajo y el servicio que le ofrecen a los clientes, para lo cual se realizó la siguiente pregunta en la guía de observación:

- Actitud del colaborador en su área de trabajo  
Se encontró que la actitud que tenían los colaboradores al momento del ingreso de los clientes no fue la más adecuada ya que cuando se brindó el saludo de bienvenida no demostraron interés en cuanto a las necesidades que los clientes presentaron, no se ofrecieron productos que pudieran satisfacer sus gustos y preferencias. Su orientación estaba más inclinada en la realización de tareas administrativas que en prestar atención a las necesidades de los clientes que frecuentan las tiendas. Si no existe un asesoramiento de los colaboradores a los clientes podrá ocurrir que estos no estén dispuestos a realizar una compra, ejerciendo un efecto multiplicador negativo entre las personas que lo rodean creando una mala percepción del servicio brindado por la organización.
- Capacidad de respuesta del colaborador ante los clientes  
El nivel de respuesta de los colaboradores es considerablemente rápido ya que estos responden las inquietudes que pueden surgir por parte de los clientes en base al producto, sin embargo es el cliente quien debe de buscar ayuda. Por lo que el personal se debe capacitar de manera que pueda identificar en base a los diferentes tipos de clientes a fin de adaptarse de manera eficaz al tipo de servicio que estos requieren.



- Facultad de negociación del colaborador para el cierre de ventas

En general los colaboradores tratan de que el cliente potencial para un cierre de ventas realice la compra, cuando se encuentran con un tipo de cliente que se muestra inseguro tratan de realizar la venta con productos de promoción con el objetivo de cumplir la meta establecida. Por lo cual se considera necesario que los colaboradores reciban capacitación sobre técnicas de venta de manera que puedan conocer en qué etapa del proceso se encuentran con el cliente y en base a eso realizar las acciones necesarias para su retención y cierre exitoso de la venta.

- Manejo de niveles de estrés en su lugar de trabajo

Los colaboradores presentan un nivel de manejo de estrés adecuado a pesar de que están expuestos a clientes con diferentes tipos de personalidad saben abordarlos y manejar la situación. Se pudo observar que al momento de manejar algún tipo de reclamo por parte de los clientes no buscan empoderarse de la información por lo que recurren a la ayuda del supervisor para que este brinde una solución al problema presentado.

Es conveniente que los colaboradores estén capacitados en los procesos internos de la organización de manera que conozcan las posibles soluciones ante los problemas más recurrentes agilizando el tiempo de respuesta a los clientes.

- Conocimiento del producto

Se observó que los colaboradores necesitan conocer mejor el producto en cuanto colores, telas y estilos, ya que se percibió que presentan debilidad en cuanto a las especificaciones del producto, especialmente con aquellos clientes que les conocen el producto que están adquiriendo.

En el rubro de comercio retail la capacitación constante es muy importante ya que el entorno del mercado es muy cambiante; los clientes al momento de visitar este tipo de comercio prefieren que el colaborador que los atiende sirva como un asesor al momento de elegir un producto.

Es muy importante mencionar que la estrategia de servicio es de vital importancia para el desempeño de una organización, ya que del buen servicio puede hacer conseguir, retener y crecer nuevos clientes.

Para lograr una adecuada atención de los clientes se debe de partir de una excelente calidad del producto, y cuando se habla de calidad se refiere no solo al producto esencial sino a todos los valores asociados que se ofrecen al cliente para lograr que este lo compre o utilice de manera adecuada.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Se encontró que el personal de servicio al cliente de JOE´S cuenta con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo, esto debido a la experiencia que han adquirido a lo largo del tiempo; sin embargo no han participado en un programa de capacitación que contribuya a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para lograr la efectividad en el desempeño de las actividades que realizan.
2. Los resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación realizados muestran que las áreas que los colaboradores necesitan mayor preparación son Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Negociación y Ventas. Al desarrollar estas habilidades se podrá brindar un servicio de calidad a los clientes.
3. Es importante que al momento de implementar un Plan Estratégico de Capacitación, JOE´S considere evaluar las necesidades de capacitación, definir los objetivos que se esperan alcanzar, los programas y contenidos que se llevarán a cabo, los recursos necesarios para la implementación y la evaluación de los resultados. Todo lo anterior mencionado debe estar alineado con la estrategia definida por la organización.
4. El desarrollo del personal de servicio al cliente debe estar orientado en base a un modelo de gestión de conocimiento, de manera que busque incrementar y aprovechar dichos conocimientos de manera que los colaboradores estén preparados para afrontar desde problemas simples hasta complejos a fin de darle una respuesta oportuna al cliente satisfaciendo sus necesidades.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Considerando que la formación de personal es una herramienta para la organización, la cual ayuda a lograr efectividad en el desempeño de las actividades que el personal realiza se recomienda la implementación de un plan estratégico de capacitación que incluya temas en las áreas de Relaciones Interpersonales, Liderazgo y Negociación y Ventas, así como todas aquellas

áreas que contribuyan al desarrollo de habilidades de los colaboradores e incrementen sus conocimientos permitiendo a la organización ser más competitiva en el mercado.

2. Es fundamental dar seguimiento a los niveles de desempeño de los colaboradores del área de servicio al cliente a fin de identificar las necesidades de formación profesional manteniendo de esta manera un plan de capacitación actualizado que permita garantizar un servicio de calidad a los clientes de la organización.
3. La implementación de un plan de capacitación es una inversión que ayudará al cumplimiento de la estrategia de la organización ya que al desarrollar las habilidades y conocimientos del personal, estos están más comprometidos con los objetivos y metas de la organización, lo que conllevará a mejorar la calidad del servicio que se presta a los clientes.
4. El departamento de Recursos Humanos debe incorporar en la planificación estratégica de la organización un plan de capacitación que permita asegurar que los colaboradores de las diferentes áreas cuenten con las habilidades y conocimientos actualizados de acuerdo a los cambios del entorno.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

El presente capítulo muestra el producto final del trabajo de investigación presentando un plan de acción que dé respuesta al problema y objetivos de investigación planteados, a través de un plan estratégico de capacitación que esté alineado con los objetivos definidos por la empresa a fin de contribuir al logro de las metas establecidas de la organización. A continuación se detalla la estructura como está conformada la aplicabilidad de esta investigación:

### **6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

#### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

#### **6.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

##### **6.4.1 PROPÓSITO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

##### **6.4.2 ALINEACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **6.4.3 INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

##### **6.4.4 RECURSOS PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

##### **6.4.5 PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

###### **6.4.5.1 COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

###### **6.4.5.2 FORMACIÓN DE PERSONAL**

#### **6.4.6 EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

##### **6.4.6.1 HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

### **6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

### **6.7 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO**

## **6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN “JOE´S”**

Se propone un Plan Estratégico de Capacitación a fin de que contribuya al logro de los objetivos planteados por la organización de manera más eficiente y de acuerdo a las necesidades de formación de los colaboradores de JOE´S detectadas a lo largo de la investigación.

## **6.2 INTRODUCCIÓN**

En base al diagnóstico y los resultados obtenidos en cuanto a los conocimientos y habilidades que el personal de servicio al cliente requiere se identificó las áreas de mejora para hacer más eficiente el servicio que se les brinda a los clientes.

El plan estratégico de capacitación que se presenta a continuación está enfocado en la formación del personal de servicio al cliente en “JOE´S” basado en los objetivos estratégicos planteados por la organización tales como retención de clientes, manejo de quejas, entre otros. Además se tomó en consideración las necesidades de los colaboradores identificadas a través de la Encuesta de Necesidades de Capacitación realizada durante la investigación, el cual mostró aquellos conocimientos requeridos para mejorar y facilitar el cumplimiento de sus actividades.

El objetivo del Plan Estratégico será preparar al personal de servicio al cliente en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas específicas del trabajo a fin de contribuir a la satisfacción del empleado mejorando su desempeño, y ofreciendo un servicio de calidad a los clientes.

### 6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Tabla 13. Verificación de la Concordancia del Documento con el Plan de Acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
<b>Formación de Personal de Servicio al Cliente en el Sector Empresarial. Caso JOE'S</b>	Proporcionar los mecanismos necesarios para la formación del personal de servicio al cliente para JOE'S mediante un Plan Estratégico de capacitación que garantice un servicio de calidad a los clientes de la empresa	Identificar las necesidades de capacitación para el desarrollo de personal en JOE'S	Los colaboradores de servicio al cliente no han participado en un programa de capacitación para el desarrollo de habilidades y conocimientos.	Implementación de un plan estratégico de capacitación para los colaboradores del área de servicio al cliente.	Se analizaron las necesidades de capacitación de los colaboradores a través de entrevistas y observación directa a fin de estructurar un plan de capacitación que permita mejorar los niveles de servicio al cliente.
		Analizar los elementos de plan un de capacitación que permita el fortalecimiento de las competencias del personal de servicio al cliente en JOE'S	Las áreas que los colaboradores necesitan mayor preparación son Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Negociación y Ventas.	Dar seguimiento a los niveles de desempeño de los colaboradores del área de servicio al cliente a fin de identificar las necesidades de formación profesional	
		Definir un plan estratégico de capacitación para el personal de servicio al cliente en JOE'S	Es importante evaluar las necesidades de capacitación del personal de servicio al cliente.	La implementación de un plan de capacitación ayudará al cumplimiento de la estrategia de la organización.	
		Determinar los recursos empresariales que JOE'S debe considerar al momento de implementar un programa de capacitación	La formación del personal de servicio al cliente debe estar orientado en base a un modelo de gestión de conocimiento.	Incorporar en la planificación estratégica de la organización un plan de capacitación.	

## **6.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

La estrategia definida por JOE'S está orientada al logro de los objetivos organizacionales el cual busca ser la guía para las acciones a realizar, por lo que el Plan de Capacitación de Personal estará alineado a contribuir al cumplimiento de dichos objetivos estratégicos por lo cual se definieron los siguientes criterios para el desarrollo del plan estratégico:

- Alcance de la Estrategia
- Entorno en que se desarrolla la estrategia
- Cómo se desarrollará la estrategia en cuanto a planeación, métodos y herramientas
- Duración del desarrollo de la estrategia
- Recursos a utilizar

### **6.4.1 PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo a los objetivos estratégicos planteados por la organización se desarrollará un Plan Estratégico de Capacitación que contribuya a su cumplimiento:

- Incremento de las ventas en un 15% para el año 2015
- Minimizar los reclamos de los clientes en un 30% respecto al trimestre anterior
- Incremento del 20% de la tasa de retención de clientes mediante el sistema de fidelidad
- Aumento del 10% de la participación de mercado en los productos por adición en relación al año anterior.

### **6.4.2 ALINEACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Con la implementación del Plan Estratégico de Capacitación el personal de servicio al cliente serán capaces de lograr lo siguiente:

- Desarrollar capacidades de negociación que le permitan convencer y persuadir al cliente



- Brindar la mejor la solución al cliente de manera que resulte rentable a la organización
- Dar el seguimiento oportuno a las solicitudes de los clientes en un tiempo prudencial
- Conocimiento profundo sobre los productos que se comercializan así como el comportamiento de compra de los clientes

### 6.4.3 INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN

La definición de indicadores permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Tabla 14. Indicadores del Plan Estratégico de Capacitación**

Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción
Incremento de las Ventas	% de Crecimiento de las Ventas	El incremento de las ventas permite conocer el cumplimiento de los objetivos propuestos.
Minimizar los Reclamos de los clientes	% de Reclamos solucionados Correctamente en el Trimestre	Mejora del proceso en los reclamos de los clientes en la organización.
Incremento de Tasa de Retención de Clientes	% de Fidelización del Cliente	Incrementar las relaciones sólidas y duraderas con los clientes de forma eficiente y competitiva.
Aumento de la Participación de Mercado mediante productos por adición	% de variación por Venta Cruzada	El incremento de las ventas ofreciendo más de dos productos de manera que se pueda obtener mayor rentabilidad en una misma venta.

#### 6.4.4 RECURSOS PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN

**Tabla 15. Recursos de Capacitación**

Tema de Capacitación	Responsable	Lugar de Capacitación	Recursos
Liderazgo	Departamento de Recursos Humanos	INFOP	Instructor, Material de Apoyo, Material de Oficina.
Negociación y Ventas	Departamento Comercial	Sala de Convenciones de Hotel	Instructor, Material de Apoyo, Material de Oficina, Proyector.
Tendencia del Producto	Departamento Comercial	Sala de Capacitación Oficina Principal	Productos de Temporada, Instructor, Catálogo de Muestras, Material de Oficina, Proyector.
Calidad de Servicio al Cliente	Departamento Comercial	Sala de Capacitación Oficina Principal	Material de Apoyo, Material de Oficina, Proyector.
Comunicación Efectiva	Departamento de Recursos Humanos	INFOP	Instructor, Material de Apoyo, Material de Oficina.
Trabajo en Equipo	Departamento de Recursos Humanos	Sala de Convenciones de Hotel	Instructor, Material de Apoyo, Material de Oficina, Proyector.
Relaciones Interpersonales	Departamento de Recursos Humanos	Sala de Capacitación Oficina Principal	Material de Apoyo, Material de Oficina, Proyector.
Ética y Valores Organizacionales	Departamento de Recursos Humanos	Sala de Capacitación Oficina Principal	Material de Apoyo, Material de Oficina, Proyector.

## **6.4.5 PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

### **6.4.5.1 COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Los responsables de la capacitación deberán involucrar a los colaboradores que se capacitarán a fin de dar a conocer el propósito de la misma de acuerdo con los objetivos estratégicos definidos por la organización, de manera que puedan vincular las metas establecidas y como sus labores diarias hacen posible el cumplimiento de la estrategia.

### **6.4.5.2 FORMACIÓN DE PERSONAL**

A partir de las necesidades de capacitación detectadas en las encuestas aplicadas a los colaboradores del servicio al cliente y de las observaciones realizadas se propone el siguiente plan de acción:

#### **I. LIDERAZGO**

*Objetivo:* Potencializar las habilidades comunicativas y de liderazgo permitirá mejorar las relaciones de influencia, facilitando la comunicación entre los compañeros así como contar una visión clara, de tal manera que exista un compromiso con el equipo de trabajo cumpliendo con las metas de la organización.

*Contenido:*

- Principios y Estilos de Liderazgo
- Características Básicas de un Líder
- Liderazgo en el Puesto de Trabajo

*Metodología:*

- Seminarios y talleres interactivos
- Estudio de Casos

*Responsable:* Departamento de Recursos Humanos

## II. NEGOCIACIÓN Y VENTAS

*Objetivo:* Instruir y desarrollar en los participantes técnicas de ventas que le permitan conocer, persuadir y convencer a los clientes con los productos y servicios ofrecidos.

*Contenido:*

- El proceso de la negociación
- Manejo de la negociación según el comportamiento del consumidor
- Técnicas y tácticas de negociación
- Negociación orientada a la venta

*Metodología:*

- Juego de Negocios, utilizando factores relacionados con una situación de negocios que los colaboradores puedan manejar, involucrando dos o más organizaciones hipotéticas que compiten en el mismo rubro; con lo cual se buscará que los colaboradores puedan ver como sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa.
- Estudio de casos, permitirá que los colaboradores estudien la información de los casos proporcionados y tomen decisiones basados en estos de manera que este investigue y pueda tomar la mejor decisión.

*Responsable:* Departamento Comercial en conjunto con un Instructor Externo

## III. TENDENCIA DEL PRODUCTO

*Objetivo:* Proporcionar al colaborador los conocimientos necesarios acerca de la calidad de los productos y tendencias de moda, a fin de que puedan asesorar de manera oportuna a los clientes.

*Contenido:*

- Tendencia de moda
- Composición del producto
- Asesoría de moda

*Metodología:*

- Conferencias con participación dando oportunidad de capacitación al grupo para realizar preguntas, dudas y discusiones de manera que pueda interactuar con los colaboradores.
- Aplicación de conocimientos teóricos mediante la utilización de modelos de referencia, compartiendo con los demás colaboradores la experiencia durante este proceso.

*Responsable:* Departamento Comercial

IV. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

*Objetivo:* Promover en los colaboradores una actitud de servicio sensibilizando la importancia del consumidor, la relación con los objetivos organizacionales y el impacto directo sobre la calidad del servicio en el cumplimiento de la estrategia.

*Contenido:*

- Técnicas de atención al cliente
- Resolución de Conflictos
- Manejo de Clientes difíciles

*Metodología:*

- Conceptos básicos necesarios a fin de que los colaboradores puedan comprender la parte técnica
- Acciones formativas (videos, talleres, demostraciones) que permiten moldear el comportamiento, ilustrando habilidades interpersonales y como los colaboradores actúan en diversas situaciones.
- Aplicación de teoría

*Responsable:* Departamento Comercial

V. COMUNICACIÓN EFECTIVA

*Objetivo:* Desarrollar técnicas que permitan que el colaborador sea capaz transmitir de manera asertiva los mensajes hacia el cliente interno y externo de la organización.

*Contenido:*

- Técnicas de Comunicación Eficaz
- Comunicación Verbal y No Verbal

*Metodología:*

- Explicaciones claras y ejemplos para comprobar lo aprendido y practicar
- Dinámicas para aterrizar conceptos
- Uso de videos para facilitar el aprendizaje
- Ejercicios prácticos y tareas de aplicación

*Responsable:* Departamento de Recursos Humanos

## VI. TRABAJO EN EQUIPO

*Objetivo:* Mejorar los esfuerzos de coordinación de los miembros de la organización, mejorando el desempeño en el trabajo, permitiendo y promoviendo la existencia de un ambiente de trabajo adherente a través de la participación de sus integrantes, eliminando las barreras comunicacionales y fomentando la retroalimentación.

*Contenido:*

- Características de un Equipo Exitoso
- La Comunicación en el Trabajo en Equipo
- Técnicas para Trabajar en Equipo

*Metodología:*

- Seminarios y Talleres Interactivos
- Estudio Casos de Éxito
- Ejercicios Prácticos de Aplicación

*Responsable:* Departamento de Recursos Humanos

## VII. RELACIONES INTERPERSONALES

*Objetivo:* Desarrollar destrezas en los colaboradores del área de servicio al cliente para optimizar el control de las reacciones tradicionales, minimizar los malos entendidos, logro del respeto, manejo de la competencia y se mecanicen conductas adecuadas.

*Contenido:*

- Manejo de conflictos internos
- Características de las Relaciones Interpersonales saludables
- Destrezas para las Relaciones Interpersonales

*Metodología:*

- Se realizará mediante una Capacitación de Sensibilización en grupo, de manera que permita desarrollar las habilidades interpersonales con el objetivo de mejorar las relaciones humanas a través de la comprensión entre ellos.
- Compartir experiencias, retroalimentación y repetición de manera que se graben los patrones de comportamiento de los colaboradores.
- Registros de audio y vídeo producidos durante el entrenamiento

*Responsable:* Departamento de Recursos Humanos

## VIII. ÉTICA Y VALORES ORGANIZACIONALES

*Objetivo:* Lograr que los colaboradores se identifiquen con los valores de la organización integrando los valores éticos y morales en sus funciones de manera que permita trabajar con profesionalismo y desarrollar hábitos de efectividad que dignifique.

*Contenido:*

- Importancia de la Ética Profesional
- Cultura Ética
- Código de Conducta
- Valores Organizacionales

*Metodología:*

- Se realizará mediante una capacitación de sensibilización en grupo de manera que puedan conocer y poner en práctica los valores organizacionales con el objetivo de mejorar su conducta en el lugar de trabajo.

*Responsable:* Departamento de Recursos Humanos

#### **6.4.6 EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN**

Según Chiavenato (2009), en su obra *Gestión del Talento Humano* para alcanzar un desarrollo eficiente de las personas es necesario que se incluyan los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios primordiales para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

La evaluación del plan estratégico de capacitación servirá para medir los resultados de su implementación y el efecto de este entre los colaboradores que participaron en el mismo, de igual manera permitirá determinar si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados.



#### 6.4.61 HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

La efectividad de un plan de capacitación estará determinada por la precisión con que sean identificadas las necesidades requeridas por el colaborador. Es por esto que se deben de utilizar herramientas que permitan evaluar los resultados de capacitación y verificar si existen cambios reales, significativos y positivos en su desempeño, considerando lo siguiente:

- La evaluación posterior a la finalización de la capacitación permitirá validar el logro de los objetivos, así como la efectividad de la capacitación recibida.
- Auditorias de capacitación para identificar el avance del cumplimiento de las capacitaciones e implementaciones, detectando las áreas de oportunidad de mejora en donde los colaboradores del área servicio al cliente necesiten reforzar sus conocimientos y habilidades.
- Cumplimiento de los indicadores definidos en el plan de capacitación, mismos que deben ser monitoreados periódicamente por parte de los jefes de capacitación y jefe inmediato de los colaboradores, para lo cual se pueden aplicar evaluaciones de desempeño.
- Cliente misterioso de manera que se pueda reflejar el impacto hacia los clientes de los diferentes programas de capacitación, procesos y prácticas que están siendo puestos en ejecución por parte de los colaboradores.
- Las opiniones de los participantes proporcionará sugerencias y respuestas para mejoramientos de manera que se pueda recibir retroalimentación de forma rápida y con un menor costo.

## 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

CAPACITACIÓN	TRIMESTRE I 2015	TRIMESTRE II 2015	TRIMESTRE III 2015	TRIMESTRE IV 2015
Comunicación de la Estrategia				
Comunicación de Indicadores de Plan Estratégico				
Liderazgo				
Negociación y Ventas				
Tendencia del Producto				
Calidad de Servicio al Cliente				
Comunicación Efectiva				
Trabajo en Equipo				
Relaciones Interpersonales				
Ética y Valores Organizacionales				
Evaluación de Plan Estratégico				

## 6.6 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

**Tabla 16. Análisis Costo-Beneficio del Plan de Capacitación**

El análisis costo-beneficio del Plan Estratégico de Capacitación a implementar permitirá dar a conocer a la organización el valor que la capacitación brindará en relación a la inversión a realizar.

Tema	Responsable	Presupuesto		
		Recursos	Costo	Beneficios
<b>Liderazgo</b>	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Aperitivos</li> </ul>	L. 2,000.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la Rotación de Personal</li> <li>• Aumento de la eficacia Individual y grupal de los colaboradores</li> <li>• Incremento de los conocimientos de los colaboradores</li> <li>• Mejor atención al cliente</li> <li>• Aumento de productividad</li> <li>• Aumento de la eficiencia organizacional</li> <li>• Mejora de la imagen de la organización</li> </ul>
<b>Negociación y Ventas</b>	Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor</li> <li>• Sala de Conferencia</li> <li>• Materiales</li> <li>• Aperitivos</li> <li>• Equipo audiovisual</li> </ul>	L. 15,000.00	
<b>Tendencia del Producto</b>	Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Aperitivos</li> </ul>	L. 2,000.00	
<b>Calidad de Servicio al Cliente</b>	Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Aperitivos</li> </ul>	L. 2,000.00	
<b>Comunicación Efectiva</b>	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Aperitivos</li> </ul>	L. 2,000.00	
<b>Trabajo en Equipo</b>	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor</li> <li>• Sala de Conferencia</li> <li>• Materiales</li> <li>• Aperitivos</li> <li>• Equipo audiovisual</li> </ul>	L. 15,000.00	
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Aperitivos</li> </ul>	L. 2,000.00	
<b>Total de Inversión</b>			<b>L. 40,000.00</b>	



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.
- Blázquez, M., & Mondino, A. (30 de 12 de 2011). *Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque Hacia la Calidad*. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F.: McGraw-Hill Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Díaz, H. R. (14 de Mayo de 2013). *Modelo de un Plan de Capacitación*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
- Donadelli, J. F. (2003). *Diseño y Desarrollo de un Programa de Capacitación*. Obtenido de Oocities: <http://www.oocities.org/es/jehutdonadelli/sem/introduccionteg.htm>
- Franklin, E. (2003). *Organización de Empresas*. México: Mcgraw-Hill.
- González, Á. L. (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Gopal, C., & Gagnon, J. (1995). El Conocimiento, la Información, el Aprendizaje y el Gerente es. *Computerworld (Serie de Liderazgo)*.
- Gore, E. (2004). *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires: Granica.
- Harrison, J., & John, C. (2009). *La Dirección Estratégica*. España: Paraninfo.
- Hernandez, I. R. (2014). *Manual de Evaluación de Programas de Capacitación*.

- Huescar, A. (1993). *Nuevo Marco Conceptual*. Bogotá: Turísticos D.G.
- JOE´S. (2014). *Evaluación de Desempeño*. Tegucigalpa.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Lacalle, G., Caldas, M. E., & Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y la Responsabilidad Social Corporativa*.
- Lahaba, Y. N., & León Santos, M. (11 de Febrero de 2001). *La Gestión del Conocimiento: Una Nueva Perspectiva en la Gerencia de las Organizaciones*. Obtenido de Acimed: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_2\\_02/aci04201.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm)
- Manriquez, J. (2005). *Legislación sobre el Perfeccionamiento Empresarial*. México: Millennium S.A.
- Marr, R., & Echeverria, S. (1997). *La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2012). *Formación de Personal: La Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mondy, R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Mortis Lozoya, S., & Charirez Flores, E. (2012). *Proceso Administrativo de la Capacitación*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora: [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p8.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p8.htm)
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Nieves Lahaba, Y., & León, M. (Agosto de 2001). *La Gestión del Conocimiento: Una Nueva Perspectiva en la Gerencia de las Organizaciones*. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352001000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004)
- Osorio, E. (1995). *Gestión de desempeño*.

- Pautas para el Diseño y Ejecución de una Actividad de Capacitación.* (1994). Obtenido de Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Institucionales (DICCAI).
- Pendergrast, M., & Sharp, I. (2007). *El comportamiento del consumidor.* Barcelona: Ediciones Deusto.
- Pérez Escamilla, V. M. (Diciembre de 1988). La Calidad y la Rotación de Personal, ¿Un Problema Organizacional? *Management Today en Español*, pág. 23.
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio .* España: Ideaspropias Editorial.
- Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones.* Madrid: ESIC.
- Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales.* México: Publicaciones Cruz S.A.
- Reza, J. C. (2006). *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones.* México, D.F.: Panorama Editorial.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: Editorial Prentice Hall.
- Rosenberg, R. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* Buenos Aires: El Ateneo.
- Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias: El Reto Compartido del Crecimiento Personal y de la Organización.* Madrid: ESIC Editorial.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.
- Seminarium. (15 de Marzo de 2013). *Capacitación Laboral: Un beneficio para la Empresa y Trabajadores.* Obtenido de Seminarium: <http://www.seminarium.com/noticias/capacitacion-laboral-beneficio-para-la-empresa-trabajadores/>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal.* México: Editorial Limusa.

Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica: Lo Que Todo Director debe Saber*. México D.F.

Tschohl, J. (1991). *Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Vidal, R. (2006). La Industria de la Iniciativa Empresarial. *Debates IESA*.

Walmart, M. y. (2010). *Informe de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable*.  
Obtenido de <http://www.walmartmexico.com.mx/thumbnails/resp/2010.pdf>

Werther, W. B. (11 de Marzo de 2008). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana Editores . Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana.



# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación

### Encuesta de Necesidades de Capacitación

1. Para el trabajo que desempeña en este momento, ¿cómo considera que es su formación?

- Muy adecuada
- Bastante adecuada
- Poco adecuada
- Nada adecuada

2. ¿Con cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
Conocimiento de producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas de ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de los competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paciencia y tolerancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Considera que la capacitación para Ud. y para la empresa es?

- Muy importante
- Importante
- Conveniente
- Irrelevante

Si considera que es irrelevante explique porque

4. ¿En qué área le gustaría ser capacitado? Elija las opciones según su prioridad.

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
Negociación/Ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones Interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en Equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación Efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendencia del Producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

**5. ¿Qué método de capacitación sugiere que fuera impartido en la empresa?**

- Cursos en línea
- Cursos presenciales impartido por la empresa
- Cursos presenciales impartido por externos

Otros (Especifique)

**6. En términos generales ¿qué tan satisfecho se encuentra con su desarrollo profesional dentro de la empresa?**

- Muy satisfecho
- Sastisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho

¿Porque se encuentra insatisfecho?

**7. ¿Considera que la capacitación puede ayudar a mejorar su desempeño?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

¿En que áreas?

**8. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?**

- Si
- No

¿Porque?

**9. ¿Estarías dispuesto en participar en algún curso próximamente?**

- Si
- No

**10. Antigüedad del puesto**

- Menor a un año
- 1 año a 2 años
- 3 años en adelante

## Anexo 2. Guía de Observación

### Guía de Observación: JOE'S

Tienda: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_

#	CRITERIO/ COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	BUENO/MALO
<b>1</b>	<b>Actitud del Colaborador en su Área de Trabajo</b>	
1.1	Propicia un clima de equipo agradable	
1.2	Está atento a las necesidades del cliente	
1.3	Proporcionó ayuda a los clientes	
1.4	Expresa empatía con el cliente	
<b>2</b>	<b>Capacidad de Respuesta del Colaborador ante los Clientes</b>	
2.1	Escucha activamente las necesidades de los clientes	
2.2	Proporcionó el servicio que los clientes buscaban	
2.3	Tiempo de espera de los clientes para ser atendidos	
2.4	Disponibilidad de personal	
<b>3</b>	<b>Facultad de Negociación del Colaborador para el Cierre de Ventas</b>	
3.1	Informó sobre otros productos y/o promociones	
3.2	Cuenta con habilidades de negociación	
3.3	Sabe relacionarse e interactuar con los clientes	
3.4	El cliente compró	
<b>4</b>	<b>Manejo de Niveles de Estrés en su Lugar de Trabajo</b>	
4.1	Manejo adecuado de los conflictos ofreciendo soluciones oportunas a los clientes	
4.2	Control de situaciones problemáticas con los clientes	
<b>5</b>	<b>Conocimiento del Producto</b>	
5.1	Proporcionó información suficiente al cliente para la toma de decisión del cliente	
5.2	Conoce bien la línea de productos que ofrece la organización	
5.3	Conocimiento de las políticas de la organización	
5.4	Conoce las tendencias de moda	
<b>Resultado</b>		

### Anexo 3. Evaluación de Desempeño

Código FOR6203

#### HOJA DE CONTROL MENSUAL

#### DATOS GENERALES

Nombre del Empleado	_____
Puesto que Desempeña	_____
Área o Departamento	_____
Periodo de Evaluación	_____
Nombre del Jefe Inmediato	_____
Lugar y Fecha	_____

#### INSTRUCCIONES

En esta hoja de control podrá consignar cada uno de aquellos eventos positivos o negativos que le ayuden a tener un marco de referencia al momento de la evaluación de desempeño del empleado.

<i>FECHA</i>	<i>Fortalezas</i>

<i>FECHA</i>	<i>Puntos a Mejorar</i>

## HOJA DE EVALUACION DE METRICAS CUANTITATIVA 75%

### DATOS GENERALES

Nombre del Empleado	
Puesto que Desempeña	
Empresa	
Área o Departamento	
Periodo de Evaluación	
Nombre del Jefe Inmediato	
Lugar y Fecha	

### INSTRUCCIONES

- 1) Este formulario debe ser llenado por el empleado, calculando por si mismo el desempeño de sus propias métricas. Luego, se discute con su Jefe Inmediato, quien lo aprueba o modifica frente al empleado. Al firmar tanto el empleado como el Jefe Inmediato, se entiende que ambos estan de acuerdo con lo presentado en éste informe
  
- 2) Llene el cuadro de abajo, (la sección amarilla) conforme a las métricas que han sido designadas para su puesto, y conforme al peso ponderado que se le asigna a cada métrica. Algunos puestos poseen 2 métricas, y otros hasta 5. Su jefe Inmediato y RRHH le podrían asistir en caso que así lo requiera.

### MEDICION DE METRICAS

<u>Métrica No.</u>	<u>Descripción del Factor Evaluado</u>	<u>Ponga aquí su propia calificación</u> (de 0% a 100%)	<u>Peso ponderado</u> (definido por la empresa, en %)	<u>Resultado ponderado</u>
1	Evaluacion del desempeño	100%	25%	25.0%
2	Metas de ventas por zona	50%	38%	37.5%
3	Transacciones	20%	15%	15.0%
4	tiket Promedio	10%	8%	7.5%
	supervision continua reabasto	10%	8%	7.5%
5	ENN	10%	8%	7.5%
Calificación total =				<b>100.0%</b>

**Comentarios del Jefe Inmediato:**


**Comentarios del Colaborador(a):**


\_\_\_\_\_  
Colaborador (a)

\_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato (Evaluador)

\_\_\_\_\_  
Gerente de Area

\_\_\_\_\_  
Gerente Recursos Humanos

**HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PERSONAL TÉCNICO-OPERATIVO Y ESPECIALIZADO**

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación del Evaluador en %</b>	<b>Resultado Ponderado</b>	<b>Calificación Corregida del Jefe del Evaluador en % (*)</b>	<b>Resultado Ponderado</b>	<b>Resultado Final</b>
<b>Productividad y Cumplimiento de Tareas Asignadas</b>						
Grado en el cual el empleado obtiene los resultados en función del buen aprovechamiento de los recursos que se le han asignado. Cantidad y eficiencia del trabajo en un período de tiempo específico para cumplir y realizar las actividades del puesto en términos de resultados concretos, así como el seguimiento correspondiente.	15	100%	15.00	100%	15.00	15.00
<b>Calidad de Trabajo</b>						
Grado de satisfacción que se tiene del producto terminado, tomando en cuenta el tiempo de respuesta, el buen gusto y la precisión que el empleado le imprime a las tareas así como la maximización de los recursos asignados.	15	100%	15.00	100%	15.00	15.00
<b>Cumplimiento de Reglamentos y Normas</b>						
En forma particular, la forma en que se ajusta a las normas, reglamentos y procedimientos de trabajo, así como a las políticas institucionales.	15	100%	15.00	100%	15.00	15.00
<b>Actitud de Servicio</b>						
Deseo de ofrecer un servicio oportuno y de alta calidad a los clientes internos y externos que denota su disposición de ayudar al momento de ser requerido. Servir a los demás es una satisfacción propia no una obligación o imposición.	5	100%	5.00	100%	5.00	5.00
<b>Conocimientos Técnicos Aplicables al Trabajo</b>						
Nivel de conocimientos específicamente del área de trabajo, así como su interés por mantenerse actualizado en aspectos del mismo y su aplicación en sus actividades.	10	100%	10.00	100%	10.00	10.00
<b>Iniciativa y Creatividad</b>						
Grado de iniciativa y de creatividad que el empleado demuestra en el desempeño de su trabajo, la aportación de nuevas ideas que maximicen la ejecución de las tareas.	5	100%	5.00	100%	5.00	5.00
<b>Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo</b>						
Características que le permiten tener una buena relación con el grupo de trabajo, aceptar las instrucciones recibidas de una forma profesional y comprometerse con los objetivos del área. Capacidad para lograr integrarse a un equipo de trabajo logrando alcanzar resultados que superar los que pudieran alcanzarse individualmente.	10	100%	10.00	100%	10.00	10.00
<b>Capacidad Administrativa</b>						
Se trata de medir las habilidades administrativas para organizar las tareas asignadas. El factor es fácilmente medido a través de la existencia de planes de trabajo detallados.	15	100%	15.00	100%	15.00	15.00
<b>Habilidad de Negociación</b>						
Habilidad para manejar los diferentes tipos de objeciones, tanto de tipo operativo y administrativo como del Recurso Humano tratando de que ambas partes lleguen a una situación de ganar-ganar.	5	100%	5.00	100%	5.00	5.00
<b>Manejo de Materiales Asignados</b>						
Utilización adecuada de los materiales y herramientas asignadas así como un marcado interés por la maximización de los recursos y la minimización de desperdicios.	5	100%	5.00	100%	5.00	5.00
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>	<b>100</b>		<b>100.00</b>		<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

1/ Hacer la evaluación ANTES de las entrevista

2/ Las calificaciones son en %, medido de 0% a 100%, y se llena en las casillas amarillas

\* La casilla de Calificación 2 solamente se utiliza en caso de que el Jefe Inmediato del evaluador no esté de acuerdo con los resultados y desee una calificación más ponderada.

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_  
(Evaluador)

## Anexo 4. Evaluación del Entrenamiento

### EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO

ENTRENAMIENTO
NOMBRE (cuando aplique):
FECHA (S):
HASTA:
LUGAR DEL ENTRENAMIENTO:
ENTRENADOR / PROVEEDOR:

El proposito de este cuestionario es evaluar el curso desarrollado y otros aspectos relacionados. Le pedimos que deje su opinion con la mayor precision posible. Tus comentarios nos ayudan a mejorar.

#### INSTRUCCIONES DE LLENADO:

Marque con una "X" el nivel de satisfaccion de los aspectos mencionados a continuacion:

ASPECTO	Muy De acuerdo 4	De acuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1	N/A
<b>1. EVALUACION DEL ENTRENADOR:</b>					
a) El entrenador tiene pleno conocimiento acerca de este curso					
b) Pude facilmente entender al entrenador					
c) El entrenador me invito a hacer preguntas en lugar de esperar a que le preguntara.					
d) El entrenador capto mi atencion.					
e) Me senti comprometido/a e involucrado					
f) Recomendaria a este entrenador/entrenadora?		SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es "No", por favor explique por que?:					
<b>2. EVALUACION DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE</b>					
a) El curso fue programado en un momento en el que podia adaptarlo con mi trabajo					
b) La duracion del curso fue apropiada para mi					
c) Los materiales facilitados me ayudaron a cumplir con los objetivos de aprendizaje del curso					
d) Los ejercicios de aprendizaje me ayudaron a entender el tema.					
e) Entiendo como aplicar el aprendizaje en mi rol diario.					
f) El ritmo de la capacitacion me dio tiempo para aprender					
g) El entrenamiento cumplio mis expectativas.					
h) Me senti emocionalmente comodo/a durante el entrenamiento.					
Comentarios:					
d) Recomendaria este curso a un companero/a de trabajo.		SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es "No", por favor explique por que?:					
<b>4. EVALUACION DE LAS COMODIDADES</b>					
A) Me senti fisicamente comodo/a durante el entrenamiento (sala, break,					
Comentarios:					
<b>5. RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO:</b>					
Por favor dejanos saber que podriamos detener, incorporar o continuar haciendo para mejorar este entrenamiento					
DETENER	COMENZAR	CONTINUAR			
Por favor usa este espacio para cualquier comentario adicional que quisieras hacer.					

\*Escala: 1 Muy en Desacuerdo - 2 Desacuerdo - 3 Acuerdo - 4 Muy De Acuerdo