



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DE LAS OFICIALES  
DE LIBRERÍA UPNFM**

**SUSTENTADO POR:**

**EMY PATRICIA MARTINEZ ESCOBAR**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

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

**JUNIO DEL 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DE LAS OFICIALES  
DE LIBRERÍA UPNFM**

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

**MÁSTER EN  
ADMINISTRACION DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
TEODORO ALEXADER CABRERA**

**TERNA EXAMINADORA:  
HENRY ANDINO VELÁSQUEZ  
LOURDES AMAYA**

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo de tesis me gustaría ofrendarlo primeramente a Dios todo poderoso que es el que me dio la guía y luz para poder realizar mi sueño.

También un sincero agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron colaborando en la culminación de este trabajo, en especial a mis padres Maximino Emilio Martínez Puerto y Dilma María Escobar Paguada por su apoyo incondicional en las etapas de mi vida.

Especial reconocimiento al Msc. Alexander Cabrera, asesor metodológica, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido. También a mi amiga y compañera Msc. Mirna Triminio por su apoyo incondicional en mi caminar.

Al Lic. Roger Eduardo Centeno, con el que me siento en deuda por el ánimo y apoyo emocional que me brindo durante estos años. También a los hermanos de la Iglesia Torre Fuerte en especial a la hermana Pastora por sus continuas oraciones y por la confianza que deposito en mí.

Un especial agradecimiento por la paciencia, apoyo y animo por parte de mi familia y amigos.

Muchas gracias y que Dios los bendiga hoy, mañana y siempre.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DE LAS OFICIALES DE LIBRERÍA UPNFM

AUTOR:

Emy Patricia Martínez Escobar

### **RESUMEN**

El estudio de investigación consiste en la identificación de las competencias que las oficiales de ventas deben adquirir y fortalecer para poder efectuar un excelente desempeño en su lugar de trabajo.

La investigación “Fortalecimiento de competencias de las oficiales de Librería UPN” tiene como objetivo primordial, la capacitación en competencias a fortalecer u obtener de las oficiales de ventas, para aumentar el crecimiento financiero de la institución.

La ejecución del plan de capacitación será semestral debido a la problemática que la institución presenta ante los procesos de reclutamientos, despidos y falta de capacitación a las empleadas, con el fin de disminuir los gastos financieros y mantener recurso humano permanente.

Palabras claves: identificación, competencias, capacitación, fortalecimiento y adquirir.



## **GRADUATE SCHOOL**

STRENGTHENING SKILLS OF SALES OFFICERS OF UPNFM BOOKSTORE

BY:

Emy Patricia Martinez Escobar

### **ABSTRACT**

The research study consists in identify the skills that sales officers should have to get the highest performances in their work fields.

The research “Strengthening skills of sales officers of UPNFM bookstore” has as main objective, training the sales officers to reach the highest performances and so, increase the earnings of the store.

The development of the training plan will be semiannual, due to the store have some problems with recruitment, dismissal and lack of training of the employees, in order to decrease costs and keep an excellent human resource.

Keywords: identification, skills, training, capacity and acquire.

## INDICE

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	3
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
<b>1.5 VARIABLES DE ESTUDIO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 CONCEPTUALIZACIONES BASICAS .....	7
2.1.1 COMPETENCIAS.....	7
2.1.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	10
2.1.2 CAPACITACIÓN .....	12
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>16</b>
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	16
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.2.1 POBLACION Y MUESTRA.....	18
3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	19
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	20
3.4.1 INFORMACIÓN PRIMARIA.....	20
3.4.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA .....	21

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>22</b>
4.1 <b>COMPETENCIAS QUE DEBEN TENER LAS OFICIALES DE VENTAS DE LA LIBRERÍA UPNFM: .....</b>	<b>22</b>
4.2 <b>COMPETENCIAS NECESARIAS QUE POSEEN LAS OFICIALES DE VENTAS DE LAS LIBRERÍAS UPNFM:.....</b>	<b>26</b>
4.3 <b>COMPETENCIAS QUE SE DEBEN FORTALECER Y OBTENER LAS OFICIALES DE VENTAS DE LAS LIBRERÍAS UPNFM: .....</b>	<b>30</b>
4.4 <b>COMPETENCIAS QUE SE DEBEN FORTALECER Y OBTENER LAS OFICIALES DE VENTAS DE LAS LIBRERÍAS UPNFM: .....</b>	<b>31</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>34</b>
5.1 <b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
5.2 <b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>35</b>
6 <b>PLAN DE CAPACITACIONES PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LAS OFICIALES DE LA SEDE CENTRAL.....</b>	<b>35</b>
6.1 <b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>35</b>
6.2 <b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....</b>	<b>35</b>
6.3 <b>DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN .....</b>	<b>36</b>
6.4 <b>PRESUPUESTO Y RECURSOS DISPONIBLE PARA LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>36</b>
6.5 <b>PROGRAMACION Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN SEMESTRAL .....</b>	<b>38</b>
6.6 <b>EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN .....</b>	<b>41</b>
6.7 <b>PRODUCTO FINAL .....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>44</b>

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

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente documento enfoca una investigación de las diferentes Librerías UPNFM (Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán) que atienden a los alumnos del CUED (Centro de Educación a Distancia), presencial y público en general, dedicadas a la compra/venta de libros, útiles escolares y tecnologías (laptop, celulares, grabadoras, radios, televisores, etc...) con el propósito de realizar un análisis de las competencias de las oficiales de ventas, y establecer cuáles son las competencias que necesitan fortalecimiento, además de esto, investigar cual es el método que se debe utilizar para fortalecer las competencias de las oficiales de ventas, desde el momento que es contratada.

Según la administración de Librería UPNFM, no se cuenta con un manual de procedimientos que sirva de guía para la contratación del personal de ventas adecuado para cada puesto, debido al mismo existe un alto porcentaje de rotación de personal, hay un alto costo en pago de prestaciones, la mayoría de las oficiales de venta no cuenta con una o varias competencias para desarrollar sus funciones.

Los objetivos tienen la finalidad de identificar las competencias necesarias para cada perfil de puesto, mediante la elaboración de un formato que se aplicara al personal de la librería, el objetivo general se enfoca en el fortalecimiento y capacitación de las competencias de las oficiales de venta de las Librerías UPNFM a través de un programa de capacitación continua, que contrarrestar las carencias y debilidades identificadas en el análisis de las competencias del personal de ventas de la Librería UPNFM. Los objetivos específicos se enfocan en la identificación, capacitación y seguimiento del programa antes mencionado.

Se presenta una reseña histórica basada en la existencia y dedicación de las Librerías UPNFM (Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán), así como la evolución que ha tenido durante su operación.

El enfoque utilizado y el diseño de esta investigación es un enfoque cualitativo donde cada etapa precede a la siguiente, así mismo el método utilizado es descriptivo para una investigación no experimental donde se busca especificar las características y describir los procesos en el programa de capacitación continua.

En el capítulo IV se dan a conocer los resultados adquiridos de las entrevistas y encuestas al personal de ventas involucrado, igualmente el análisis de las competencias existentes, mismos que serán importantes para identificar cuáles son las competencias a establecer y fortalecer, así como los efectos que produce que las oficiales de venta no cumplan con las competencias establecidas.

El capítulo VI presenta la propuesta de un programa de capacitación continua para el fortalecimiento de competencias del personal de ventas de las Librerías UPNFM, donde se ponen en práctica los conocimientos obtenidos durante la ejecución de la maestría.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En la actualidad la librería UPNFM de Comayagua en un periodo de 2010 - 2013 han tenido una alta rotación de personal, generando con ello nuevos procesos básicos de capacitación, inventarios continuos que generan costos por viáticos no presupuestados de 7 oficiales y 1 oficial en librería Santa Bárbara, en todas las nuevas librerías las quejas de atención al alumnado han aumentado, la información que las oficiales de ventas deben proporcionar es tardía o no aplica a los casos, los inventarios son trasladados a la oficina de venta central por falta de movimiento generando pérdidas a la institución, el apoyo de los docentes ha bajado a pesar que hay reglamentos que lo prohíben, han habido robos por negligencia de las oficiales de ventas.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La Librería UPNFM durante el periodo 2008 – 2010 siendo jefe de sección el Lic. Adan Brito, surgió la necesidad de ampliación del servicio a los alumnos del CUED (Centro de Educación a Distancia), en cinco ciudades claves de la institución: La Ceiba, Comayagua, Choluteca, Santa Rosa de Copán y Santa Bárbara, ya que el servicio lo prestaban comisionistas pagados por la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). El proceso de reclutamiento y montaje de las estructuras fue en un tiempo de tres meses y con personal ya existente en la institución, generando con ello nuevas contrataciones sin el proceso adecuado para el reclutamiento y un montaje sin aplicación de conocimientos necesarios.

La administración de la librería se dividió en dos fragmentos: - administración general que se dedica a administrar dos librerías (en Tegucigalpa y San Pedro Sula) que ya existían, y que es retomada por un nuevo Jefe de sección en el 2012 y -administración Librerías UPNMF que se dedica a la administración de las nuevas librerías mencionadas anteriormente.

### **1.3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

El personal de la Librería UPNFM (Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán) no cuenta con las competencias que permita una buena atención al cliente interno y externo.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

¿Cuáles son las competencias que deben tener las oficiales de ventas de la Librería UPNFM?

¿Cuáles de las competencias necesarias poseen las oficiales de ventas de las librerías UPNFM?

¿Cuál son los procesos de capacitación formal y no formal para las oficiales de venta de las librerías UPNFM?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a fortalecer las competencias determinadas, de las oficiales de ventas de la librería UPNFM, mediante un programa de capacitación continua que contrarreste las carencias y debilidades identificadas.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Definir las competencias que deben poseer las oficiales de ventas de las librerías UPNFM.
2. Analizar las competencias a fortalecer de las oficiales de ventas de la Librería UPNFM.
3. Proponer un programa de capacitación continua sobre las competencias establecidas de las oficiales de ventas de las librerías UPNFM, para mejorar el desempeño laboral.

## **1.5 VARIABLES DE ESTUDIO**

Las variables de estudio son las siguientes:

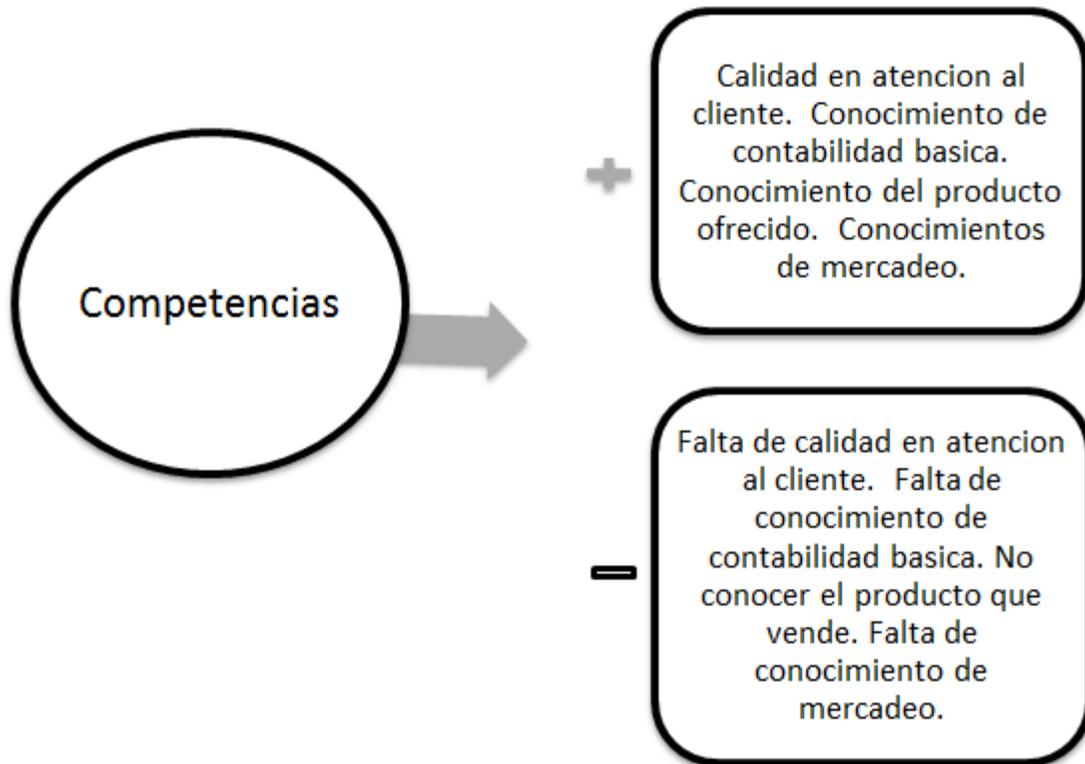


Figura 1 Variables de estudio

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

La justificación de dicha investigación se enfoca en la importancia de proponer un programa continuo de capacitaciones sobre las competencias de las oficiales de ventas para poder desempeñarse en su puesto y así dar un servicio de calidad al cliente, mejorar la organización de la institución, aumentar el servicio al alumno, por tal razón las librerías deben de contar con un programa continuo que sea apoyado por el consejo académico y así puedan fortalecer las competencias ya adquiridas y optar por nuevas que son esenciales para un buen servicio como el que la institución se ha caracterizado a dar.

La presente investigación se realizó con el fin de buscar las alternativas para que las oficiales de ventas tengan la oportunidad de optar y fortalecer todas las competencias que el cargo necesita, ya que este sector se encuentra desprotegido por la falta de

procesos y monitoreo por parte de los actores que brindan apoyo a las mismas. Lo cual perjudica la economía de la institución y el crecimiento académico del alumnado.

Al presentar un alto desempeño de trabajo se genera más confianza y existen más propuestas de ampliaciones, generando más empleo, fácil acceso a los estudios académicos.

Por lo tanto concluyo los programas de capacitaciones a los empleados en fundamental para que los empleados tengan un mejoramiento continuo que no solo sirve a la institución a lograr sus metas sociales, sino también al mismo empleado a mejorar su capacidad profesional.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CONCEPTUALIZACIONES BASICAS

#### 2.1.1 COMPETENCIAS

La Organización Internacional del trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. Otra definición de competencia laboral es la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia (Conocer) mexicano, que la define como: La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes.

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinantes que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar (**Latinoamérica, 2013**).

Las competencias básicas son aquellas competencias que debe haber desarrollado un joven al finalizar la enseñanza obligatoria para lograr su realización personal, ejercer la ciudadanía activa, incorporarse a la vida adulta de manera satisfactoria y ser capaz de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida (**Eulalia", 2007**).

Ventajas de la identificación de competencias

La administración según Werther & Keith (2008), basada en competencias presenta las siguientes ventajas:

1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.

2. Apoya al desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal.

#### Técnicas de identificación de competencias

La identificación de competencias busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfoca en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos **(Werther & Keith, 2008)**.

El proceso de identificación de competencias que la Librería Cultural se establece por medio del fortalecimiento de la fuerza de ventas, en el cual desarrollan las siguientes actividades:

1. Jornadas de capacitación interna (ventas, producto y atención al cliente)
2. Reuniones periódicas de seguimiento e informe de avances en ventas de temporada.
3. Establecimiento de premios e incentivos monetarios conforme al cumplimiento de ventas.
4. Reestructuración de carteras de clientes conforme a cuadrantes establecidos por Grupo Santillana para mejorar los canales de comunicación interna.
5. Tele marketing pre venta y post venta.
6. Calendarización de jornadas de capacitación a clientes
7. Contratación de comisiones por zonas para mayor cobertura

8. Jornadas de capacitación para fortalecimiento de los diferentes puntos de venta.” (ver Anexo 1: Nota 1)

#### Requisitos para identificación de competencias

Según (Suárez Álvarez, 2013) los requisitos para identificar las competencias con:

1. Articular el trabajo y la formación,
2. Proceso participativo,
3. Involucrados deberán contar con conocimientos metodológicos – técnicos necesarios y compartir el enfoque de competencias.

#### Modelos de instrumentación de la competencia laboral

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista (Mertens, 2010).

Según los tipos de modelos que Mertens clasifica, la Librería Cultural aplica el modelo constructivista ya que le dan mucha importancia a la construcción de competencias y análisis de cómo pueden fortalecer las mismas, y es un proceso que durante 15 años les ha venido fortaleciendo como empresa.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva, no interesa identificar cómo influyen las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora (Quezada Martínez, 2010).

Habilidades y conocimientos que según (Paz, 2005) deben tener las oficiales de Librería UPN:

- Conocer las políticas de la empresa
- Conocer los valores y cultura de la empresa
- Conocer la situación financiera de la empresa
- Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto
- Conocer al cliente (empatía)
- Conocer el mercado
- Tener excelente comunicación
- Tener incentivo para poder cerrar las ventas.

Actitudes personales que según (Paz, 2005) deben tener las oficiales de Librería UPN:

- Entusiasmo
- Paciencia y tolerancia
- Empatía
- Sinceridad
- Responsabilidad
- Coraje
- Determinación e iniciativa

#### 2.1.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Según (Chiavenato, 2009) la evaluación del desempeño, es el proceso que mide el trabajo, entendiendo como la medida en que este cumple los requisitos de su trabajo. Es el proceso de revisar actividad productiva anterior con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcancen los objetivos del sistema administrativo. También, que consiste en identificar, medir y administrar el servicio humano en las

organizaciones. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el trabajo en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

También (Chiavenato, 2009) dice que la evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

Según (Armijo, 2003) los indicadores para evaluar el desempeño (conceptos) son, los instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas y las medidas que describen como una institución está alcanzando sus objetivos y metas.

Las etapas de una evaluación según (**Magazine, 2008**) son:

1. Definir objetivos,
2. A quien está dirigido,
3. Quién es el evaluador,
4. Quién revisará la evaluación,
5. Periodicidad,
6. Elección del método,
7. Capacitación del evaluador,
8. Puesta a punto del sistema,

9. Aplicación,
10. Análisis,
11. Utilización de los resultados,
12. Comunicación de los resultados.

#### 2.1.2 CAPACITACIÓN

Según **(Jones & George, 2010)**, la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humano, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.

Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación.

1. Inventario de necesidades de capacitación que deben ser satisfechas.
2. Diseño del programa de capacitación.
3. Aplicación del programa de capacitación
4. Evaluación de los resultados de la capacitación (**Chiavenato, 2009**).

Proceso de capacitación

Los programas de capacitación según Dessler (**2009**) consisten de cinco pasos:

1. El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. En el segundo paso, el diseño de la instrumentación, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos, del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
3. Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y este se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso consiste en la implementación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa

Lo importante tener en cuenta los Cuatro (Diagnóstico, Intervención, Comprobación y la Evaluación) pasos orientados a cerrar el ciclo de la capacitación los cuales permiten visualizar el desarrollo de un programa de capacitación que tiene comienzo y fin (GestioPolis, 2006).

## Métodos de capacitación

Según (Dessler, 2009) los métodos más utilizados son:

1. Capacitación en la práctica. Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.
2. Capacitación por aprendizaje. Proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, a través de la combinación de instrucción en el salón de clases y capacitación en la práctica.
3. Aprendizaje informal.
4. Capacitación para instrucción en el trabajo. Lista de tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación paso por paso.
5. Conferencias.
6. Aprendizaje programado. Método sistemático para enseñar habilidades laborales, el cual implica presentar preguntas o hechos, dejar que la persona responda y darle retroalimentación inmediata sobre la exactitud de sus respuestas.
7. La capacitación basada en medios audiovisuales.
8. Capacitación simulada. Capacitar a los empleados con equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de pilotos aviadores, con lo cual disminuyen los costos y los peligros del programa.

9. Capacitación por computadora.
10. Sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS). Conjunto de herramientas y presentaciones computarizadas que permiten la capacitación, documentación y apoyo telefónico automatizados, los cuales integran dicha automatización en aplicaciones, además de que proporcionan un apoyo más rápido, más barato y más eficaz que los métodos tradicionales.
11. Capacitación a distancia y por internet.
12. Capacitación por internet.
13. Uso del aprendizaje electrónico.
14. Mejorar la productividad por medio del uso de sistema de información para RH: portales de aprendizaje.
15. Técnicas de capacitación para alfabetización.

Métodos de capacitación:

En primer lugar el estudio de actitud, en segundo lugar entrevista a los trabajadores, en tercer lugar la observación de la conducta, en cuarto lugar la evaluación del desempeño y por último la prueba de habilidades **(De la Cruz Castro, 2013)**.

Para (Emprende Pyme, 2008-2013) los pasos para elaborar un programa de capacitación son:

Primer paso: detección de necesidades. Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación. Tercer paso: definición de objetivos. Cuarto paso: elaboración del programa. Quinto paso: ejecución. Sexto paso: evaluación de resultados.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque que se le dio a esta investigación es cualitativo (ver figura 2), este utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

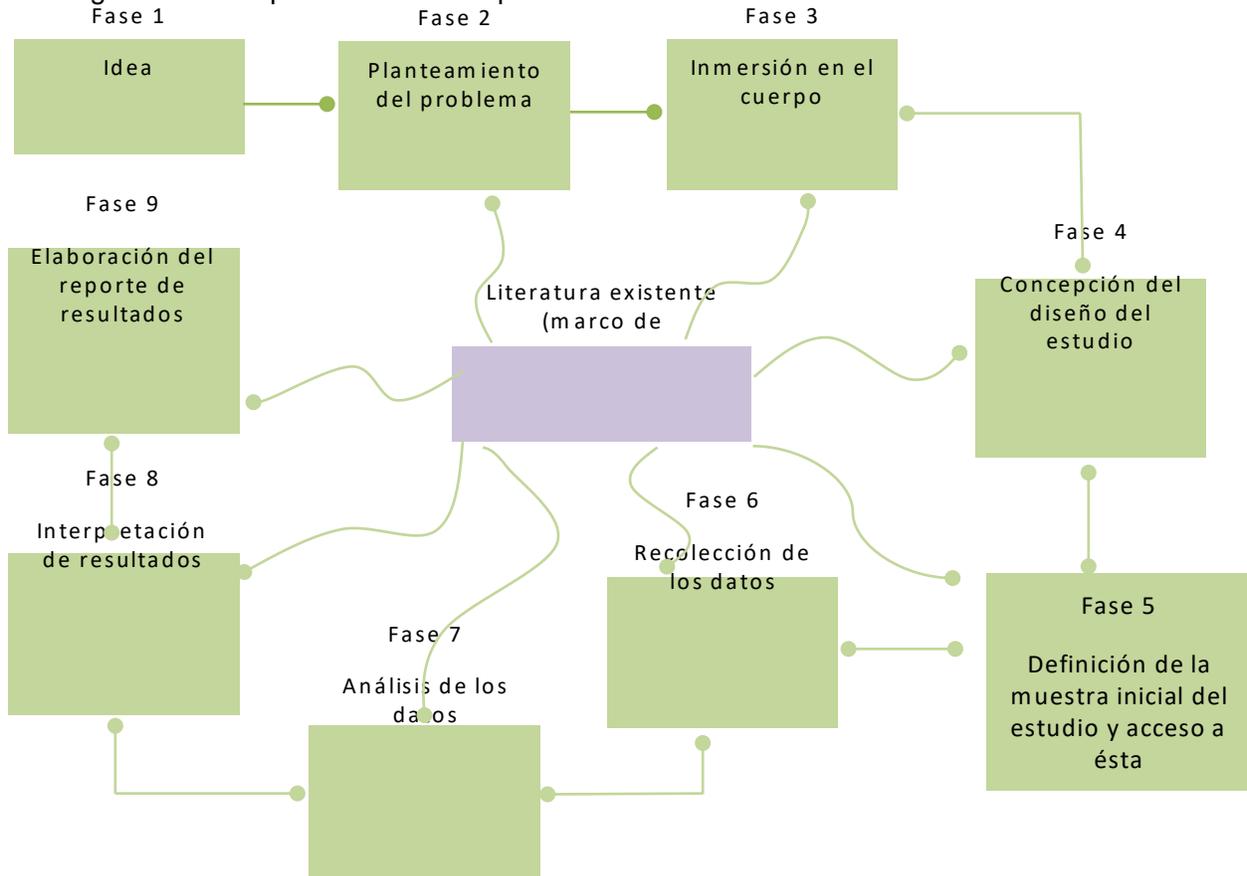


Figura 2 Proceso Cualitativo (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

El método utilizado durante la presente investigación es descriptivo, con un enfoque cualitativo donde busca especificar los conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos que se someta a un análisis. Solamente se medirá el impacto del

problema sobre la institución, para dar un aporte a su solución, no se relacionara con otros problemas.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez localizado el planteamiento del problema, se especificó el alcance inicial de la investigación y se formularon las variables de estudio, donde de manera práctica y correcta se responden las preguntas de investigación y se aplican a esta investigación.

El diseño de investigación No experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente laboral para después analizarlos.

La investigación no experimental es sistemáticamente y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. En esta investigación se observa el fenómeno tal como se da en su contexto, para posteriormente analizarlos. En la investigación no experimental no hay ninguna manipulación intencional ni asignación al azar (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Para la investigación se obtuvieron datos a través de:

1. La identificación de problemas en la UPNFM

Se habló con todo el personal involucrado con las Librerías UPNFM, por ejemplo con el departamento de contabilidad que es el mayor involucrado según información, con la jefatura directa, con la jefatura inmediata, las oficiales de cada librería y las coordinadoras de las sedes de esta dependencia.

2. Recolección de información

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas, encuestas, pláticas sobre hechos históricos, observación de archivos y lecturas de correos.

### 3. Análisis de información documental

Una vez recolectada la información se trabajó con Librería Cultural (librería que tiene experiencia y procesos capacitaciones), con la herramienta microsoft excel para poder realizar un análisis visual de cada variable estudiada y también mediante la observación.

### 4. Propuesta de solución al problema.

La propuesta se realiza en base a los datos históricos que muestran que la falta de capacitación es la raíz del problema, por ello se definió un plan de capacitaciones en el que la institución se dará cuenta que tendrá mejores resultados financieros que si continúan como hasta ahora.

### 5. Propuesta de seguimiento del problema.

Se le presenta a la institución un programa de seguimiento haciendo hincapié en la necesidad de capacitación, para no volver a caer en altas de rotación y gastos de viáticos innecesarios.

#### 3.2.1 POBLACION Y MUESTRA

Población:

La población que se estudió es el personal que labora en las Librerías UPNFM (Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán) a nivel nacional. Haciendo una investigación de las competencias con las que contaba el personal activamente laborando y se encontraron:

- ✓ Actitudes: honradez.
- ✓ Habilidades: saber escuchar, tener tacto, tener empatía.

Se programaron las citas previas para realizar las visitas necesarias, haciendo un total de las 5 librerías visitadas y todas dieron una respuesta positiva.

La Muestra:

En el estudio exploratorio será con un muestreo no probabilístico en el que se utilizara el método muestreo discrecional (ya que se elegirá solo personal que aporte al estudio) (Estadística).

En este caso la muestra que se va utilizada será: 20 entrevistas y 100 encuestas de un total de 5 librerías, donde proporcionaron un total de 2 archivos de información sobre las oficiales de las librerías UPNFM (Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán).

Las librerías visitadas son las siguientes:

1. Librería UPNFM Comayagua
2. Librería UPNFM La Ceiba
3. Librería UPNFM Choluteca
4. Librería UPNFM Santa Rosa de Copan
5. Librería UPNFM Santa Bárbara

### 3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Entrevista:

Se aplicó una entrevista a la muestra seleccionada para conocer las competencias que dichas oficiales de librerías deben tener, cuales tienen y cuales deben fortalecer y obtener, dicha entrevista consta de 4 y 5 preguntas (Ver anexo 2 y 3: Entrevista 1 y Entrevista 2).

Esta entrevista se aplicó a las siguientes personas y librerías mencionadas a continuación:

- ✓ Emmy Guillen, Ing. Karyn Sanchez de Librería UPNFM Choluteca
- ✓ Briseyda Mejia Alberto, Lic. Ofelia Lemus de Librería UPNFM Santa Rosa de Copan
- ✓ Vanesa García, Miriam Maradiaga de Librería UPNFM La Ceiba
- ✓ Doris Aleman, Lic. Lourdes Pineda de Librería UPNFM Santa Bárbara
- ✓ Luis Martinez, Lic. Johana Tantalean de Librería UPNFM Comayagua
- ✓ Lic. Loyda Salgado, Lic. Jackelin Pérez, Lic. Manuel Hernández, Kevin Silva, Katherine Funes, Suyapa Paz, Beris Membreño, Lic. Sinia Sabillon, Evelyn Zuniga y Marlon Sánchez de Administración general Tegucigalpa.

#### Encuesta:

Se realizaron encuestas para recopilar información sobre la atención al cliente y conocimiento de mercado (Ver anexo 4: Encuesta 1).

Las encuestas fueron aplicadas al público en general, donde se recolecto la información necesaria para el análisis de dichas variables y ver puntos necesarios de capacitaciones, haciendo un total de 20 entrevistas a clientes internos y 100 a encuestas a clientes externos (público en general).

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.4.1 INFORMACIÓN PRIMARIA

La mayor parte de la información es apoyo de todo el personal involucrado dentro de las librerías UPNFM (Librería de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán), sobre procesos de reclutamiento, seguimientos y capacitaciones, con Librería Cultural en procesos de identificación de competencias y fortalecimiento.

#### 3.4.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Considerando que el proyecto requiere de información bien amplia, fue necesario acudir a fuentes de información secundarias tales como: sitios de internet, libros, tesis, sobre reclutamiento, competencias laborales, procesos de capacitación, métodos de capacitación, evaluación del desempeño.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 COMPETENCIAS QUE DEBEN TENER LAS OFICIALES DE VENTAS DE LA LIBRERÍA UPNFM:

Según los empleados involucrados (jefatura directa, jefatura inmediata, departamento de contabilidad, oficiales de ventas y coordinadoras de sedes) con las librerías UPNFM, las competencias que las oficiales de venta deben tener para desempeñarse en su cargo, en base a las necesidades y nivel de importancia con el personal que trabajan son:

Según la jefatura directa:

- ✓ Paciencia y tolerancia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Determinación e iniciativa.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuestas</i>
1. ¿Cuáles de estas actitudes personales considera que son necesarias para que la oficial de ventas se desempeñe en su trabajo? ___ Entusiasmo ___ Paciencia y tolerancia ___ Empatía ___ Sinceridad ___ Responsabilidad ___ Coraje ___ Determinación e iniciativa ___ todas las anteriores	1     1  1

Según la jefatura inmediata:

- ✓ Paciencia y tolerancia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Determinación e iniciativa

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿Cuáles de estas actitudes personales considera que son necesarias para que la oficial de ventas se desempeñe en su trabajo? ___ Entusiasmo ___ Paciencia y tolerancia ___ Empatía ___ Sinceridad ___ Responsabilidad ___ Coraje ___ Determinación e iniciativa ___ todas las anteriores	1     1  1

Según el departamento de contabilidad:

- ✓ Empatía
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Determinación e iniciativa

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿Cuáles de estas actitudes personales considera que son necesarias para que la oficial de ventas se desempeñe en su trabajo? ___ Entusiasmo ___ Paciencia y tolerancia ___ Empatía ___ Sinceridad ___ Responsabilidad ___ Coraje ___ Determinación e iniciativa ___ todas las anteriores	1    1  1

Según las oficiales de ventas:

- ✓ Todas las anteriores (Entusiasmo, paciencia y tolerancia, empatía, sinceridad, responsabilidad, coraje, determinación e iniciativa).

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿Cuáles de estas actitudes personales considera que son necesarias para que la oficial de ventas se desempeñe en su trabajo?	
___ Entusiasmo	
___ Paciencia y tolerancia	
___ Empatía	
___ Sinceridad	1
___ Responsabilidad	1
___ Coraje	
___ Determinación e iniciativa	1
___ todas las anteriores	3

Según las coordinadoras:

- ✓ Determinación e iniciativa
- ✓ Paciencia y tolerancia
- ✓ Responsabilidad.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿Cuáles de estas actitudes personales considera que son necesarias para que la oficial de ventas se desempeñe en su trabajo?	
___ Entusiasmo	
___ Paciencia y tolerancia	1
___ Empatía	
___ Sinceridad	
___ Responsabilidad	2
___ Coraje	
___ Determinación e iniciativa	2
___ todas las anteriores	

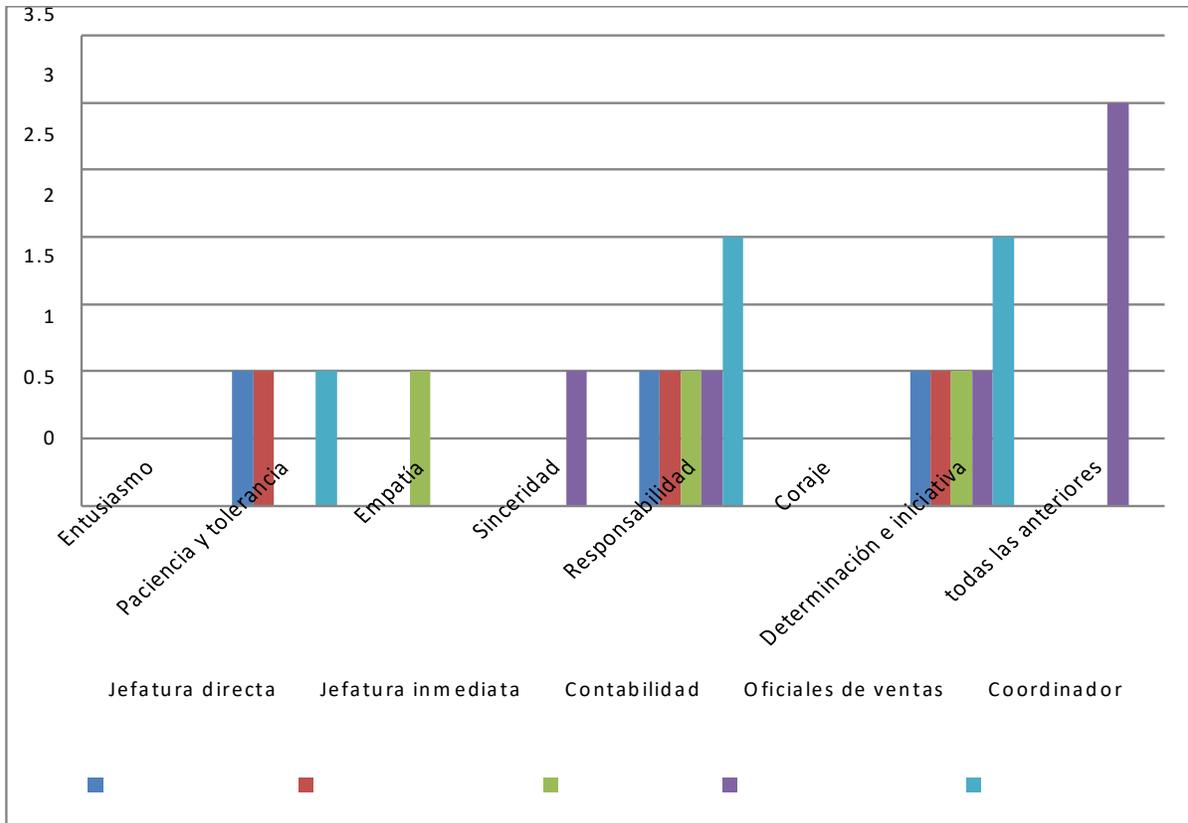


Figura 3 Competencias (actitudes) que deben tener las oficiales de ventas de las Librerías UPNFM

Según la dirección general de las librerías, las oficiales de ventas deben tener actitudes como ser: entusiasmo, paciencia y tolerancia, empatía, sinceridad, responsabilidad, coraje y determinación e iniciativa, pero sin embargo cuando se realizó el estudio, los datos obtenidos por parte de la jefatura directa y la jefatura inmediata les interesa que este personal tenga paciencia y tolerancia, responsabilidad y determinación e iniciativa ya que son las relacionadas con ambos puestos, el departamento de contabilidad según las tareas que las oficiales ejecutan con ellos, consideran que las oficiales deben tener empatía, responsabilidad y determinación e iniciativa, las coordinadoras le dieron prioridad a responsabilidad y determinación e iniciativa y con un menor interés paciencia y tolerancia, en cambio las oficiales de ventas en su mayoría le dio importancia a que deben tener todas las actitudes que la dirección general exige (ver Figura 3 Competencias (actitudes) que deben tener las oficiales de ventas de las Librerías UPNFM).

#### 4.2 COMPETENCIAS NECESARIAS QUE POSEEN LAS OFICIALES DE VENTAS DE LAS LIBRERÍAS UPNFM:

Según los clientes externos y empleados involucrados (jefatura directa, jefatura inmediata, departamento de contabilidad, oficiales de ventas y coordinadoras de sedes) con las librerías UPNFM, las competencias que las oficiales de venta tienen para desempeñarse en su cargo, en base a las necesidades y nivel de importancia con el personal que trabajan son:

Según jefatura directa:

- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto.
- ✓ Conocer el mercado.
- ✓ Tener excelente comunicación.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuestas</i>
2. ¿Cuáles de estas habilidades y conocimientos considera que debe tener la oficial de ventas para desempeñarse?	
__ Conocer las políticas de la empresa	
__ Conocer los valores y cultura de la empresa	
__ Conocer la situación financiera de la empresa	
__ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto	1
__ Conocer al cliente (empatía)	
__ Conocer el mercado	1
__ Tener excelente comunicación	1
__ Tener incentivo para poder cerrar las ventas	

Según el jefe inmediato:

- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto.
- ✓ Conocer al cliente.
- ✓ Tener excelente comunicación.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
2. ¿Cuáles de estas habilidades y conocimientos considera que debe tener la oficial de ventas para desempeñarse?	
___ Conocer las políticas de la empresa	
___ Conocer los valores y cultura de la empresa	
___ Conocer la situación financiera de la empresa	
___ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto	1
___ Conocer al cliente (empatía)	1
___ Conocer el mercado	
___ Tener excelente comunicación	1
___ Tener incentivo para poder cerrar las ventas	

Según el departamento de contabilidad:

- ✓ Conocer las políticas de la empresa.
- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto .
- ✓ Conocer al cliente.
- ✓ Tener excelente comunicación.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
2. ¿Cuáles de estas habilidades y conocimientos considera que debe tener la oficial de ventas para desempeñarse?	
___ Conocer las políticas de la empresa	1
___ Conocer los valores y cultura de la empresa	
___ Conocer la situación financiera de la empresa	
___ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto	3
___ Conocer al cliente (empatía)	2
___ Conocer el mercado	
___ Tener excelente comunicación	3
___ Tener incentivo para poder cerrar las ventas	

Según las oficiales de venta:

- ✓ Conocer las políticas de la empresa
- ✓ Conocer la situación financiera de la empresa

- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto
- ✓ Conocer al cliente
- ✓ Conocer el mercado
- ✓ Tener iniciativa para poder cerrar las ventas.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
2. ¿Cuáles de estas habilidades y conocimientos considera que debe tener la oficial de ventas para desempeñarse?	
___ Conocer las políticas de la empresa	1
___ Conocer los valores y cultura de la empresa	
___ Conocer la situación financiera de la empresa	1
___ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto	4
___ Conocer al cliente (empatía)	5
___ Conocer el mercado	1
___ Tener excelente comunicación	
___ Tener incentivo para poder cerrar las ventas	3

Según las coordinadoras:

- ✓ Conocer las políticas de la empresa
- ✓ Conocer la situación financiera de la empresa
- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto
- ✓ Conocer al cliente
- ✓ Tener excelente comunicación
- ✓ Tener incentivo para poder cerrar las ventas.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
2. ¿Cuáles de estas habilidades y conocimientos considera que debe tener la oficial de ventas para desempeñarse?	
___ Conocer las políticas de la empresa	4
___ Conocer los valores y cultura de la empresa	
___ Conocer la situación financiera de la empresa	2
___ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto	4
___ Conocer al cliente (empatía)	3
___ Conocer el mercado	
___ Tener excelente comunicación	1
___ Tener incentivo para poder cerrar las ventas	1

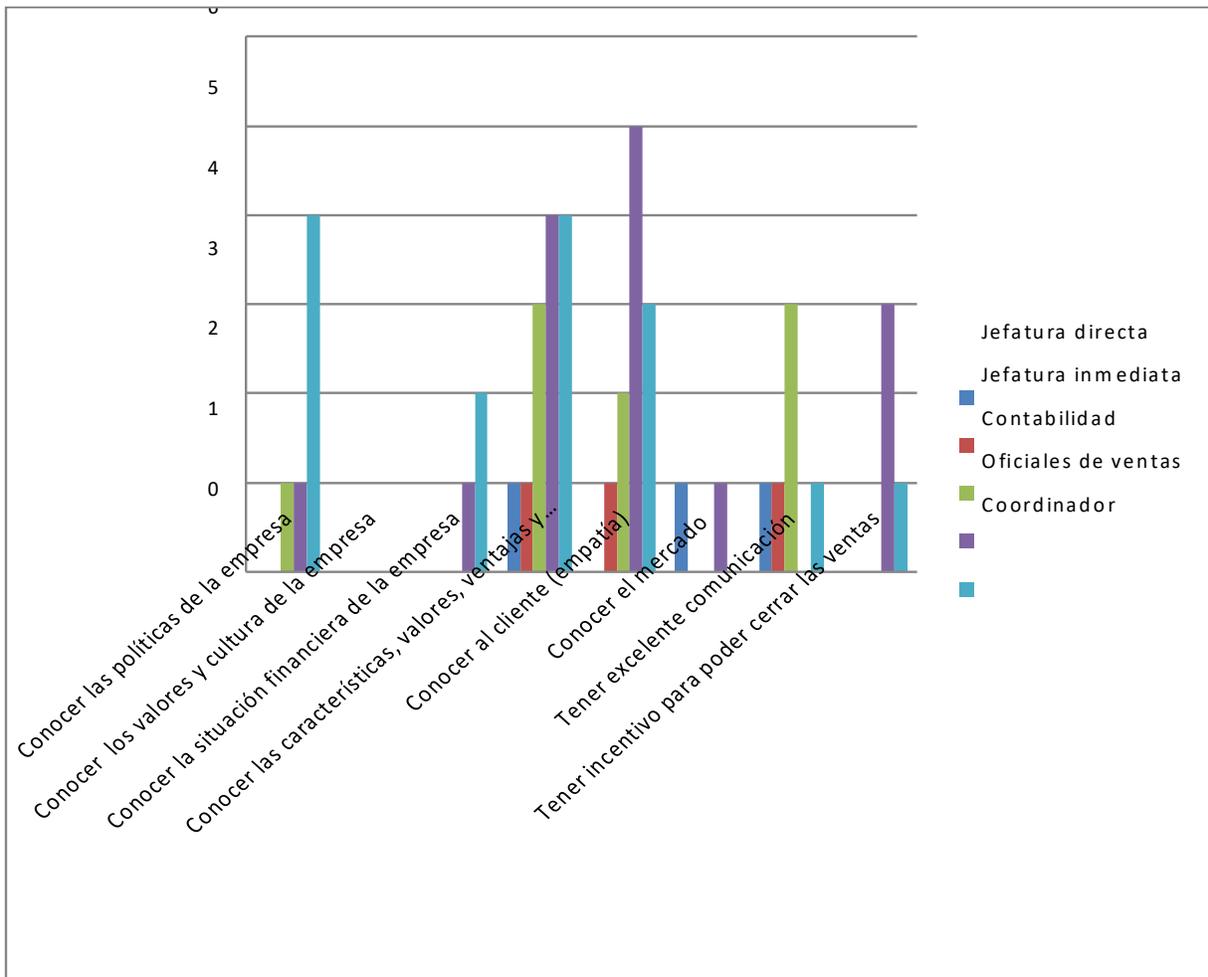


Figura 4 Competencias que las oficiales de ventas poseen

Según la dirección general de las librerías, las oficiales de ventas deben tener habilidades y conocimientos como ser: conocer las políticas de la empresa, conocer los valores y cultura de la empresa, conocer la situación financiera de la empresa, conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto, conocer al cliente (empatía), conocer el mercado, tener excelente comunicación y tener incentivo para poder cerrar las ventas, al realizar el estudio, los datos obtenidos por parte de la jefatura directa considera que han demostrado que ellas tienen las siguientes habilidades y conocimientos que son: conocen las características, valores, ventajas y beneficio del producto, conocen el mercado y tienen excelente comunicación, la jefatura inmediata

reconoce que conocen las características, valores, ventajas y beneficio del producto, conocen a los clientes y tienen excelente comunicación, el departamento de contabilidad en base a las tareas que han realizado en conjunto, dice que las oficiales posee conocimiento de las políticas de la empresa, que conocen las características, valores, ventajas y beneficio del producto y al cliente, también que tienen excelente comunicación, en cambio las coordinadoras (son el personal que más contacto tienen con las oficiales) dicen que las oficiales poseen casi todas las habilidades y conocimientos exigidas por la dirección general a excepción de que no conocen los valores y cultura de la empresa y no conocen el mercado (ver Figura 4 Competencias que las oficiales de ventas poseen).

#### **4.3 COMPETENCIAS QUE SE DEBEN FORTALECER Y OBTENER LAS OFICIALES DE VENTAS DE LAS LIBRERÍAS UPNFM:**

Según las oficiales de ventas de las librerías UPNFM, las competencias que necesitan fortalecer y obtener para desempeñarse en su cargo y en base a las necesidades y nivel de importancia con el personal que trabajan son (ver anexo 5: Figura 5).

##### **Obtener**

- ✓ Conocer las políticas de la empresa (obtener)
- ✓ Tener excelente comunicación
- ✓ Determinación e iniciativa
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Paciencia y tolerancia.

##### **Fortalecer**

- ✓ Conocer el cliente (empatía)
- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
3. En el desempeño de la oficial de ventas, ¿Cuál de estos conocimientos considera que tiene mayor problema?	
___ Conocer las políticas de la empresa	<b>5</b>
___ Conocer los valores y cultura de la empresa	
___ Conocer la situación financiera de la empresa	
___ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto	<b>4</b>
___ Conocer al cliente (empatía)	<b>2</b>
___ Conocer el mercado	<b>1</b>
___ Tener excelente comunicación	<b>2</b>
___ Tener incentivo para poder cerrar las ventas	<b>1</b>

#### **4.4 COMPETENCIAS QUE SE DEBEN FORTALECER Y OBTENER LAS OFICIALES DE VENTAS DE LAS LIBRERÍAS UPNFM:**

Según el cliente externo de las Librerías UPNFM, las competencias que la oficial de venta necesita fortalecer y obtener para desempeñarse en su cargo son:

Sobre Oficial de Librería UPNFM - Santa Rosa de Copán (ver anexo 6: Tabla 1).

Obtener:

- ✓ Determinación e iniciativa,
- ✓ Tener incentivo para poder cerrar las ventas.
- ✓ Fortalecer:
- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto,
- ✓ Conocer las políticas de la empresa,

Sobre la oficial de Librería UPNFM – Choluteca (ver anexo 7: Tabla 2).

Obtener:

- ✓ Paciencia y tolerancia,
- ✓ Tener excelente comunicación,
- ✓ Tener incentivo para poder cerrar las ventas.
- ✓ Fortalecer:
- ✓ Conocer al cliente,
- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto.

Sobre la oficial de Librería UPNFM – Santa Bárbara (ver anexo 8: Tabla 3):

Fortalecer:

- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto, Conocer al cliente.
- ✓ Sobre la oficial de Librería UPNFM – Comayagua (ver anexo 9: Tabla 4).

Obtener:

- ✓ Paciencia y tolerancia,
- ✓ Tener iniciativa para poder cerrar las ventas,
- ✓ Determinación e iniciativa.
- ✓ Fortalecer:
- ✓ Conocer las características, valores, ventajas y beneficios del producto.

Sobre la oficial de Librería UPNFM – La Ceiba (solo se levantó la entrevista a los empleados involucrados y a la oficial):

Según (Perez, 2013) la empleada tiene laborando en la institución 3 años (ver anexo 10: Tabla de antigüedad de oficiales de ventas Librería UPNFM), las ventas de temporadas y no temporadas van de forma decreciente (ver anexo 11 y 12: Informe de ventas primer periodo Librería La Ceiba) (Salgado, 2013) y los pocos clientes que llegaron no quisieron contestar las encuestas, quizás por la mala atención brindada (se constató dicho acto con los docentes que allí laboran), se deduce que la oficial asignada a esta librería no tiene las competencias necesarias para el perfil del puesto identificadas en esta investigación.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

El personal de Librería UPN no conoce cuales son las competencias exigidas en el puesto que se desempeñan, por ello hay un alto porcentajes de despidos.

La mayor parte de las Librerías UPNFM hay una baja en las ventas anuales porque no poseen las competencias mínimas exigidas para el puesto.

En la Librería UPNFM no hay programas de capacitación que ayude a obtener o fortalecer las competencias que las oficiales de venta necesitan para desempeñarse.

### 5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda en base a las capacitaciones, instruir y dar a conocer el perfil del puesto a las oficiales de librerías UPNFM y fortalecer dichas competencias.

Se recomienda capacitar a las oficiales de librerías UPNFM en mercadeo básico y atención al cliente.

Que la institución implemente un plan de capacitaciones semestrales en la sede central, incluyendo un monitoreo y seguimiento de las mismas.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6 PLAN DE CAPACITACIONES PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LAS OFICIALES DE LA SEDE CENTRAL**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Se desea presentar un plan de capacitación semestral en la sede central proponiendo alternativas de mejora de competencias de las oficiales en cuanto a la atención al cliente e incremento de ventas, donde se definen los tiempos, programas y temas de cada paso en el procedimiento antes de dar un servicio.

Así como también un plan de control y cuando el plan inicie y poder llevar a término en tiempo y forma cada una de las actividades hasta finalizar el plan.

El Plan de Capacitación que se incluye impactará a las oficiales de venta, departamento de contabilidad y administrador de librerías UPNFM, de acuerdo a las áreas de trabajo y temas específicos. Algunos de estos temas serán recogidos como sugerencias de los propios asociados en la Entrevista a las oficiales de venta. Asimismo, el Plan está enmarcado dentro de los procedimientos de capacitación, con un presupuesto semestral.

#### **6.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- ✓ Desarrollar un plan de capacitación semestral para la adquisición y fortalecimiento de competencias en el cargo de oficial venta de librería.
- ✓ Elaborar un procedimiento de reclutamiento en la selección de la oficial de ventas de las librerías.
- ✓ Implementar herramientas de procesos para el control de los resultados esperados (ver Anexo 13: Diagnostico de la capacitación).

### 6.3 DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

La modalidad de los temas que se dictaran como parte del plan de capacitación semestral al personal de la librería UPNFM, será a través del aprendizaje programado, entendiéndose por esta los cursos enmarcados dentro de los requerimientos de cada personal, y que por su estructura no amerita una duración mayor a 16 horas.

Se desarrollaran los siguientes temas:

- A. Charla “Conociendo mi institución”
  - a. Políticas de la institución
  - b. Misión, visión y valores de la institución
- B. Curso “Calidad en atención al cliente”
  - a. Generalidades de la atención al cliente
  - b. Servicio de calidad
  - c. Los clientes
  - d. Proceso de atención al cliente
  - e. Técnicas de atención al cliente
- C. Curso “Mercadeo”
  - a. Conceptos básicos de mercadeo
  - b. Mezcla de marketing
  - c. La investigación de mercados
  - d. El plan de mercadeo

### 6.4 PRESUPUESTO Y RECURSOS DISPONIBLE PARA LA CAPACITACIÓN

#### INFRAESTRUCTURA

La UPNFM, dispone de una adecuada infraestructura para capacitar a su personal, contando hasta la fecha con 3 salas de reuniones, 3 auditorios, 8 laboratorios de

cómputo. Asimismo cuenta con un equipo de punta necesario para facilitar el proceso de aprendizaje (laptop, datashow, pizarras).

## RECURSOS HUMANOS

Se cuenta con capacitadores externo para la ejecución de los cursos, no obstante en la UPNFM existe el potencial profesional, experiencia y especialización de sus recursos humanos para dirigirlos hacia actividades de capacitación con el menor costo para la institución, siendo esto muy importante esto para su puesta en marcha.

## RECURSOS FINANCIEROS

La ejecución del plan de capacitación lo estará financiando la FUNDAUPN (Fundación de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán). En distribución del presupuesto se ha efectuado en base a los costos de mercado y disposiciones del consejo académico de la UPNFM (Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán), Ver anexo 11 y 12: (Tabla de disposiciones del consejo académico, cotizaciones de mercado).

## SELECCIÓN DE CAPACITADORES

Se establecen como criterios para la selección de los capacitadores:

- a. Prestigio
- b. Experiencia en el cargo que desempeña
- c. Contenido de los programas de capacitación
- d. Jornalización de curso calificado.

Además de lo señalado se toma en cuenta que el capacitador debe tener una relación de trabajo con el capacitado.

## COORDINACIONES Y CONVENIOS

Para ejecutar el plan de capacitación del personal de la Librería UPNFM, realizare coordinaciones y convenios con hoteles, director ejecutivo de la FUNDAUPN, con el objetivo de crear alianzas estratégicas que favorezcan con descuentos y mejorar el manejo del presupuesto asignado, logrando con ello un ahorro que permita ver la factibilidad de mayores capacitaciones.

## 6.5 PROGRAMACION Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN SEMESTRAL

A continuación se puede apreciar la programación del plan de capacitación semestral. Dicha programación se hizo en base en la prioridad de las competencias establecidas por los estudios realizados, lo que permite que la programación sea en el semestre establecido. De este modo, la ejecución comprende un rango de ejecución de dos cursos por año a nivel interno de la UPNFM.

Curso Conociendo mi institución (Anexo 14: Programación del curso)

Curso Calidad en atención al cliente (Anexo 15: Programación del curso)

Curso Mercadeo (Anexo 16: Programación del curso)

### Detalles sobre costos:

Infraestructura					
No.	Concepto	Horas	Cantidad	Costo x hora	Costo Total
	Se utilizara el laboratorio #1 de Estudios y Consultorías de Informática (ECI).				Lps.00.00
				Sub-Total	Lps.00.00

Material y equipo					
No.	Concepto	Cantidad	Capacitación	Valor unitario	Valor Total
1.	Libreta	5	Calidad en atención al cliente / mercadeo básico / contabilidad básica	Lps.10.30	Lps.51.50
2.	Lápiz	5	Calidad en atención al cliente / mercadeo básico / contabilidad básica	2.50	12.50
3.	Marcadores acrílicos	3	Calidad en atención al cliente / mercadeo básico / contabilidad básica	13.00	39.00
4.	Fotocopias	6	Calidad en atención al cliente / mercadeo básico / contabilidad básica	0.40	2.40
Sub total					Lps.105.40

Capacitadores			
Capacitación	No. horas x clase	Valor hora x clase	Costo total
Calidad en atención al cliente	Lo impartirá la administradora de la librería en sus horas hábiles de trabajo.		Lps.00.00
Mercadeo básico	Lo impartirá la supervisora de la librería en sus horas hábiles de trabajo.		00.00
Contabilidad básica	Lo impartirá la jefa de contabilidad de librería en sus horas hábiles de trabajo.		00.00
Sub total			Lps.00.00

Viáticos y pasajes (ver tabla de viáticos y pasajes Anexo #18 y 19)							
No. personas	Lugar	No. días	Viatico diario	Sub total viáticos	Valor pasaje ida/venida y movilización	Sub total pasaje	Total
1	Santa Bárbara	2	Lps.450.00	Lps.900.00	Lps.534.00	Lps.534.00	Lps.1,434.00
1	Santa Rosa	2	450.00	900.00	800.00	800.00	1,700.00
1	La Ceiba	2	450.00	900.00	1,346.00	1,346.00	2,246.00
1	Comayagua	2	450.00	900.00	400.00	400.00	1,300.00
1	Choluteca	2	450.00	900.00	410.00	410.00	1,310.00
Sub total							Lps.7,990.00

Logística					
Cantidad	No. días	Tipo	Descripción	Precio unitario	Total
1	2	Botellón	Agua	Lps.36.00	Lps.72.00
1	2	Bolsa	Galletas	30.00	30.00
2	2	Bolsa	Servilletas	18.00	36.00
4	2	Bolsa	Café	5.00	20.00
2	2	Libra	Azúcar	10.00	20.00
10	2	Desayuno	Comida	45.00	900.00
10	2	Almuerzo	Comida	55.00	1,100.00
5	2	Cena	Comida	45.00	450.00
10	2	Bote	Jugo	8.50	170.00
15	2	Botella	Refresco	13.00	390.00
Sub total					Lps.3,188.00

Imprevistos		
No.	Concepto	Costo total
1	Movilización (se encargaría a los conserjes que están disponibles durante todo el tiempo de la capacitación)	Lps.100.00
2	Reprogramación (en caso justificado se le daría de forma individual la capacitación a la oficial y con una capacitación y no las tres establecidas y el gasto lo asumiría la sede de donde proceda la misma)	00.00
Sub total		Lps.100.00

Tabla resumen de costos:

No.	Concepto	Costo total
1	Infraestructura	Lps.00.00
2	Material y equipo	105.40
3	Capacitadores	00.00
4	Viáticos y pasajes	7,990.00
5	Logística	3,188.00
6	Imprevistos	100.00
Total		11,383.40

## 6.6 EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Para ejecutar la capacitación de una manera estratega, se debe medir la misma. Con el fin se consideran los siguientes parámetros de evaluación para poder determinar el impacto en el personal capacitado para alcanzar los objetivos.

### PARAMETROS DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Se definen tres parámetros para evaluar el plan de capacitación en las Librerías UPNFM:

- a) De redacción, en la cual se medirá la satisfacción de la capacitación, con la evaluación del personal capacitado. Ver Anexo 17: Encuesta de satisfacción del capacitado.
- b) De aprendizaje, se evaluarán las competencias que las oficiales han adquirido o fortalecido y que será evaluado por la supervisora de Librería UPNFM. Ver anexo18: Formato de evaluación del aprendizaje.
- c) De resultados y financieros, se deberá reflejar en las ventas con relación a los periodos anteriores. Se identificó las dificultades que tienen las oficiales de ventas de las librerías en sus funciones para obtener los resultados deseados. Dicha información será lograda de los resultados de la evaluación del desempeño, en cuanto esta se aplique. Ver anexo 19: Formato de evaluación del desempeño con respecto a las ventas.

La aplicación de los tres parámetros de evaluación del plan de capacitación, permitirá conocer conclusiones sobre el impacto que generara el plan de capacitación que se aplicara en las Librerías UPNFM durante el primer semestre del 2014.

## 6.7 PRODUCTO FINAL

Se presentara un informe de la evaluación del impacto del plan de capacitación en el mes de Junio del año siguiente, en razón a que los resultados de la capacitación en el mes de Diciembre se verán reflejados durante los seis meses siguientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (Noviembre de 2003). *Tuvaru*. Recuperado el 18 de junio de 2013, de <http://tuvaro.com/ws/?q=indicadores+de+la+evaluacion+del+desempe%C3%B1o>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- De la Cruz Castro, J. M. (2013). *Slideshare*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de <http://www.slideshare.net/chemanuel05/metos-y-tecnicas-de-capacitacion-y-desarrollo>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- *Emprende Pyme*. (2008-2013). Recuperado el 7 de Mayo de 2013, de <http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>
- *Estadística*. (s.f.). Recuperado el 29 de Abril de 2013, de [www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf](http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf)
- Eulalia", D. d. (15 de Diciembre de 2007). *Blogin*. Recuperado el 20 de Junio de 2013, de <http://orientacion-iessantaaulalia.blogia.com/2007/121502--cuales-son-las-competencias-basicas-.php>
- GestioPolis. (Junio de 2006). *Vecino, José Manuel*. Recuperado el 19 de Junio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/proceso-para-una-capacitacion-exitosa.htm>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Jones, G., & George, J. M. (2010). Capacitación. En G. Jones, & J. M. George, *Administración contemporánea* (pág. 438). Mexico: McGrawHill.
- Latinoamérica, E. Y. (6 de Mayo de 2013). *Certificación de Competencias*. Obtenido de [www.yturalde.com/picf-competencias-oit.htm](http://www.yturalde.com/picf-competencias-oit.htm)
- Magazine, E. (9 de Septiembre de 2008). *Red Estrategia*. Recuperado el 29 de mayo de 2013, de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/como-evaluar-el-desempeno-evaluacion-del->

personal-tecnicas-de-evaluacion-de-personal-errores-de-evaluacion-de-personal-etapas-de-  
evaluacion-de-desempeno/

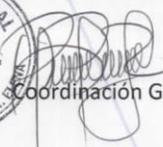
- Paz, J. (2005). *Contrato de servicios profesionales*. Tegucigalpa.
- Perez, J. (30 de Mayo de 2013). Tabla de antigüedad. (E. Martinez, Entrevistador)
- Quezada Martinez, H. (2010). *Ser humano y trabajo*. Obtenido de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias4.htm>
- Salgado, L. (30 de Mayo de 2013). Ventas primer semestre 2012 y 2013. (E. Martinez, Entrevistador)
- Suárez Álvarez, R. (2013). *Slideshare*. Recuperado el 20 de junio de 2013, de <http://www.slideshare.net/suarezrp/identificacin-de-competencias-profesionales-y-laborales-con-analisis-funcional>
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill

## **ANEXOS**

Nuestra Institución en aras del fortalecimiento de la fuerza de ventas está desarrollando las siguientes actividades:

- ± Jornadas de Capacitación Interna (Ventas, Producto y Atención al Cliente)
- ± Reuniones Periódicas de Seguimiento e Informe de Avances Ventas en temporada.
- ± Establecimiento de Premios e Incentivos monetarios conforme al cumplimiento de metas
- ± Estímulos motivacionales como ser viajes familiares para el mejor asesor de ventas.
- ± Reestructuración de Carteras de Clientes conforme a cuadrantes establecidos por Grupo Santillana para mejorar los canales de comunicación interna.
- ± Tele marketing pre venta y post venta
- ± Calendarización de Jornadas de Capacitación a clientes
- ± Contratación de comisiones por zona para mayor cobertura.
- ± Jornadas de Capacitación para el fortalecimiento de los diferentes puntos de venta



  
Coordinación General

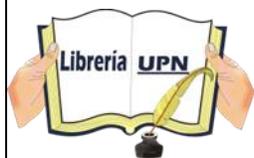
**TIENDA #1**

Avenida La Paz, Edificio Santa Elena Local #4, contiguo a La Curacao,  
Tegucigalpa, M.D.C.  
Teléfono: (504) 2220-0301

**TIENDA #2**

Centro Comercial Frank's Corner, Local #4, era. Avenida, 3ra. Calle,  
Col. 15 de Septiembre, frente HSBC, Comayagüela, M.D.C.  
Teléfono: (504) 2233-3991

Anexo 1: Nota 1



## Entrevista a la Oficial de Ventas

Nombre: \_\_\_\_\_

El objetivo de esta entrevista es conocer las competencias que las oficiales de ventas deben tener, cuales tienen y cuáles deben ser fortalecidas.

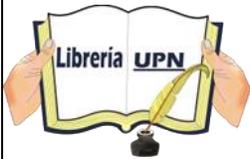
**Instrucciones:** marcar con un número 1, 2 o 3 (según nivel de importancia) los ítems que considera para las preguntas 1-3. Y seleccione una opción de las preguntas 4-5.

1. ¿Cuáles de estas actitudes personales considera que aplica para desempeñar su trabajo?
  - Entusiasmo
  - Paciencia y tolerancia
  - Empatía
  - Sinceridad
  - Responsabilidad
  - Coraje
  - Determinación e iniciativa
  - todas las anteriores
  
2. ¿Cuáles de estas habilidades y conocimientos considera que aplica para desempeñar su trabajo?
  - Conocer las políticas de la empresa
  - Conocer los valores y cultura de la empresa
  - Conocer la situación financiera de la empresa
  - Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto
  - Conocer al cliente (empatía)
  - Conocer el mercado
  - Tener excelente comunicación
  - Tener incentivo para poder cerrar las ventas
  
3. De sus conocimientos como oficial de ventas, ¿Cuál de estos conocimientos tiene mayor problema?
  - Conocer las políticas de la empresa
  - Conocer los valores y cultura de la empresa
  - Conocer la situación financiera de la empresa
  - Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto
  - Conocer al cliente (empatía)
  - Conocer el mercado
  - Tener excelente comunicación
  - Tener incentivo para poder cerrar las ventas
  
4. Le gustaría que la institución le provea capacitaciones. ¿Cuál es su disponibilidad para viajar?
  - Dispuesta
  - Poco indispuesta
  - No puedo viajar

5. Si la institución la capacita, y usted decide irse de la misma, ¿Esta dispuesta a pagar posteriormente el monte de las misma?
- Si
  - No

## Anexo 2: Entrevista 1

### Entrevista



Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

El objetivo de esta entrevista es conocer las competencias que las oficiales de ventas deben tener, cuales tienen y cuáles deben ser fortalecidas.

**Instrucciones:** marcar con un número 1, 2 o 3 (según nivel de importancia) los ítems que considera para las preguntas 1-3. Y seleccione una opción de la pregunta 4.

1. ¿Cuáles de estas actitudes personales considera que son necesarias para que la oficial de ventas se desempeñe en su trabajo?
  - Entusiasmo
  - Paciencia y tolerancia
  - Empatía
  - Sinceridad
  - Responsabilidad
  - Coraje
  - Determinación e iniciativa
  - todas las anteriores
  
2. ¿Cuáles de estas habilidades y conocimientos considera que debe tener la oficial de ventas para desempeñarse?
  - Conocer las políticas de la empresa
  - Conocer los valores y cultura de la empresa
  - Conocer la situación financiera de la empresa
  - Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto
  - Conocer al cliente (empatía)
  - Conocer el mercado
  - Tener excelente comunicación
  - Tener incentivo para poder cerrar las ventas
  
3. En el desempeño de la oficial de ventas, ¿Cuál de estos conocimientos considera que tiene mayor problema?
  - Conocer las políticas de la empresa
  - Conocer los valores y cultura de la empresa

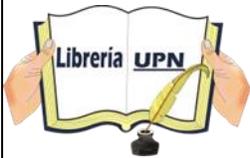
- Conocer la situación financiera de la empresa
- Conocer las características, valores, ventajas y beneficio del producto
- Conocer al cliente (empatía)
- Conocer el mercado
- Tener excelente comunicación
- Tener incentivo para poder cerrar las ventas

4. Le gustaría que la institución le provea capacitaciones. ¿Cuál es su disponibilidad para viajar?

- Dispuesta
- Poco indispuesta
- No puedo viajar

### Anexo 3: Entrevista 2

### Encuesta de Satisfacción al Cliente



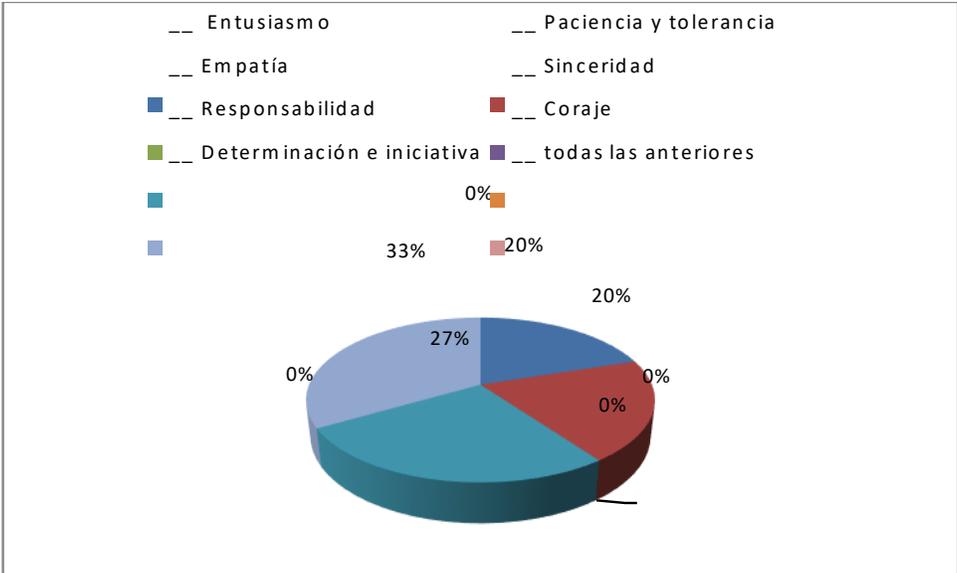
Nombre: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo le atendió nuestra Oficial de Ventas?  
 Muy amable     Amable     Sin mucha amabilidad     No fue amable.
2. ¿La Oficial de Ventas atendió su solicitud a tiempo?  
 Sí     Un poco atrasado     No.
3. ¿Cuál sería el nivel de confianza en la calidad de nuestro producto?  
 Excelente     Bueno     Compró porque soy de CUED.
4. ¿Ha visto nuestras promociones en Facebook?  
 Sí     No.
5. ¿Su producto es entregado a tiempo?  
 Sí     2 días de atraso     2+ días de atraso     10+ días de atraso.
6. ¿El producto entregado estaba en buen estado?  
 Sí     En buen estado pero sucio     En buen estado pero doblado  
 En mal estado.
7. ¿Ha realizado compras al crédito?  
 Sí     No.  
 Si su respuesta es sí, pase a la pregunta número 8, de lo contrario continúe en la pregunta número 9.

8. ¿La Oficial de ventas le explico nuestras condiciones de pago y tiempos de entregas antes de hacer la compra?  
 \_\_\_ Sí \_\_\_ No.
9. ¿A la hora de la entrega de su producto la Oficial de ventas fue amable y educada?  
 \_\_\_ Muy amable y educada \_\_\_ Amable y educada \_\_\_ No muy amable y educada \_\_\_ No fue amable ni educada.
10. ¿Le entregaron su factura al finalizar su compra?  
 \_\_\_ Sí \_\_\_ No

Anexo 4: Encuesta 1



Anexo 5: Figura 5

### Encuesta de Satisfacción al Cliente (Santa Rosa de Copán)

1. ¿Cómo le atendió nuestra Oficial de Ventas?	<i>Muy amable</i>	<i>Amable</i>	<i>Sin mucha amabilidad</i>	<i>No fue amable</i>
	19		1	
2. ¿La Oficial de Ventas atendió su solicitud a tiempo?	<i>Si</i>	<i>Un poco atrasado</i>	<i>No</i>	
	20			
3. ¿Cuál sería el nivel de confianza en la calidad de nuestro producto?	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Compro porque soy de CUED.</i>	
	16	3	1	
4. ¿Ha visto nuestras promociones en Facebook?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	7	13		
5. ¿Su producto es entregado a tiempo?	<i>Si</i>	<i>2 días de atraso</i>	<i>2+ días de atraso</i>	<i>10+ días de atraso.</i>
	19		1	
6. ¿El producto entregado estaba en buen estado?	<i>Si</i>	<i>En buen estado pero sucio</i>	<i>En buen estado pero doblado</i>	<i>En mal estado.</i>
	20			
7. ¿Ha realizado compras al crédito?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	6	14		
<i>Si su respuesta es sí, pase a la pregunta número 8, de lo contrario continúe en la pregunta número 9.</i>				
8. ¿La Oficial de ventas le explico nuestras condiciones de pago y tiempos de entregas antes de hacer la compra?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	4	2		

9. ¿A la hora de la entrega de su producto la Oficial de ventas fue amable y educada?	<i>Muy amable y educada</i>	<i>Amable y educada</i>	<i>No muy amable y educada</i>	<i>No fue amable ni educada.</i>
	18	2		
10. ¿Le entregaron su factura al finalizar su compra?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	20			

Anexo 6: Tabla 1

**Encuesta de Satisfacción al Cliente (Choluteca)**

1. ¿Cómo le atendió nuestra Oficial de Ventas?	<i>Muy amable</i>	<i>Amable</i>	<i>Sin mucha amabilidad</i>	<i>No fue amable</i>
	15	5		
2. ¿La Oficial de Ventas atendió su solicitud a tiempo?	<i>Si</i>	<i>Un poco atrasado</i>	<i>No</i>	
	20			
3. ¿Cuál sería el nivel de confianza en la calidad de nuestro producto?	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Compro porque soy de CUED.</i>	
	14	4	2	
4. ¿Ha visto nuestras promociones en Facebook?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	5	15		
5. ¿Su producto es entregado a tiempo?	<i>Si</i>	<i>2 días de atraso</i>	<i>2+ días de atraso</i>	<i>10+ días de atraso.</i>
	17		3	
6. ¿El producto entregado estaba en buen estado?	<i>Si</i>	<i>En buen estado pero sucio</i>	<i>En buen estado pero doblado</i>	<i>En mal estado.</i>
	18	2		
7. ¿Ha realizado compras al crédito?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	3	17		

<b>Si su respuesta es sí, pase a la pregunta número 8, de lo contrario continúe en la pregunta número 9.</b>				
8. ¿La Oficial de ventas le explico nuestras condiciones de pago y tiempos de entregas antes de hacer la compra?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	2	1		
9. ¿A la hora de la entrega de su producto la Oficial de ventas fue amable y educada?	<i>Muy amable y educada</i>	<i>Amable y educada</i>	<i>No muy amable y educada</i>	<i>No fue amable ni educada.</i>
	15	5		
10. ¿Le entregaron su factura al finalizar su compra?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	20			

Anexo 7: Tabla 2

**Encuesta de Satisfacción al Cliente (Santa Bárbara)**

1. ¿Cómo le atendió nuestra Oficial de Ventas?	<i>Muy amable</i>	<i>Amable</i>	<i>Sin mucha amabilidad</i>	<i>No fue amable</i>
	19	1		
2. ¿La Oficial de Ventas atendió su solicitud a tiempo?	<i>Si</i>	<i>Un poco atrasado</i>	<i>No</i>	
	20			
3. ¿Cuál sería el nivel de confianza en la calidad de nuestro producto?	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Compro porque soy de CUED.</i>	
	16	4		
4. ¿Ha visto nuestras promociones en Facebook?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	7	13		
5. ¿Su producto es entregado a tiempo?	<i>Si</i>	<i>2 días de atraso</i>	<i>2+ días de atraso</i>	<i>10+ días de atraso.</i>
	20			

6. ¿El producto entregado estaba en buen estado?	<i>Si</i>	<i>En buen estado pero sucio</i>	<i>En buen estado pero doblado</i>	<i>En mal estado.</i>
	20			
7. ¿Ha realizado compras al crédito?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	7	13		
<b>Si su respuesta es sí, pase a la pregunta número 8, de lo contrario continúe en la pregunta número 9.</b>				
8. ¿La Oficial de ventas le explico nuestras condiciones de pago y tiempos de entregas antes de hacer la compra?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	6	1		
9. ¿A la hora de la entrega de su producto la Oficial de ventas fue amable y educada?	<i>Muy amable y educada</i>	<i>Amable y educada</i>	<i>No muy amable y educada</i>	<i>No fue amable ni educada.</i>
	18	2		
10. ¿Le entregaron su factura al finalizar su compra?	<i>Si</i>	<i>No</i>		
	20			

Anexo 8: Tabla 3

**Encuesta de Satisfacción al Cliente (Comayagua)**

1. ¿Cómo le atendió nuestra Oficial de Ventas?	<i>Muy amable</i>	<i>Amable</i>	<i>Sin mucha amabilidad</i>	<i>No fue amable</i>
	17	3		
2. ¿La Oficial de Ventas atendió su solicitud a tiempo?	<i>Si</i>	<i>Un poco atrasado</i>	<i>No</i>	
	18		2	
3. ¿Cuál sería el nivel de confianza en la calidad de nuestro producto?	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Compro porque soy de CUED.</i>	
	16	4		

4. ¿Ha visto nuestras promociones en Facebook?	Si	No		
	2	18		
5. ¿Su producto es entregado a tiempo?	Si	2 días de atraso	2+ días de atraso	10+ días de atraso.
	18		2	
6. ¿El producto entregado estaba en buen estado?	Si	En buen estado pero sucio	En buen estado pero doblado	En mal estado.
	18	2		
7. ¿Ha realizado compras al crédito?	Si	No		
		20		
Si su respuesta es sí, pase a la pregunta número 8, de lo contrario continúe en la pregunta número 9.				
8. ¿La Oficial de ventas le explico nuestras condiciones de pago y tiempos de entregas antes de hacer la compra?	Si	No		
9. ¿A la hora de la entrega de su producto la Oficial de ventas fue amable y educada?	Muy amable y educada	Amable y educada	No muy amable y educada	No fue amable ni educada.
	19	1		
10. ¿Le entregaron su factura al finalizar su compra?	Si	No		
	20			

Anexo 9: Tabla 4

*JACKELINE PEREZ*  
*Asesora Legal*

Tegucigalpa M.D.C, Treinta (30) de mayo del año dos mil trece (2013).

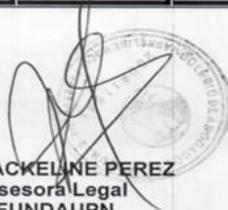
**Ing. EMY PATRICIA MARTINEZ ESCOBAR**  
**ADMINISTRADORA NACIONAL DE LA LIBRERÍA UPN y COORDINADORA DE ECI**  
**y de TEM-COM**  
Su oficina.

Me dirijo a usted en respuesta a su solicitud de informe del personal que labora para la **FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN (FUNDAUPN)**, como oficial de librería, en las librerías a su cargo a la fecha de la presente nota.-

Siendo el resultado de la recopilación realizada el siguiente:

Nombre	Cargo	Sede	Fecha de inicio de la relación laboral
DORIS LETICIA SABILLON	OFICIAL DE LIBRERÍA UPN	Santa Bárbara	01/08/2010
NORMA BRISSEYDA MEJIA ALBERTO	OFICIAL DE LIBRERÍA UPN	Santa Rosa de Copán	01/07/2006
ALMA IRIS CASTRO CERRATO	Asistente de la OFICIAL DE LIBRERÍA UPN	Comayagua	24/05/2010
EMMY YESSENIA GUILLEN MONDRAGON	OFICIAL DE LA LIBRERÍA	Choluteca	03/05/2010
VANESSA YAMILETH GARCIA CERRATO	OFICIAL DE LA LIBRERÍA	La Ceiba	11/06/2010
LUIS RAUL TORRES CHAVARRIA	OFICIAL DE LA LIBRERÍA	Comayagua	2/05/2013

Atentamente

  
Lic. JACKELINE PEREZ  
Asesora Legal  
FUNDAUPN



Anexo 10: Tabla de antigüedad

**Detailed Sales Report**

Generated On 30/05/2013

Filtro:(Date Sold Between 01/01/2012 AND 15/05/2012)

Store Name	Qty Sold	Sold Price	Total Sales	Total Tax Ex	Sales Tax
[-] Conjunto	703494.06		L. 3,871,752.34	L. 3,766,074.28	L. 105,678.06
[+] CEIBA	1971.00		L. 368,855.04	L. 368,161.26	L. 693.78
[+] CHOLUTECA	43430.00		L. 580,941.78	L. 575,068.65	L. 5,873.13
[+] COIMPRES	441862.21		L. 347,956.25	L. 310,879.55	L. 37,076.70
[+] COMAYAGUA	72131.25		L. 431,502.65	L. 427,466.91	L. 4,035.74
[+] COMISARIATO	56546.00		L. 820,630.82	L. 786,041.74	L. 34,589.08
[+] FARMACIA	68784.00		L. 481,884.60	L. 467,491.50	L. 14,393.10
[+] SANTA BARBARA	14841.00		L. 485,317.04	L. 478,965.33	L. 6,351.71
[+] SANTA ROSA DE COP...	3928.60		L. 354,664.16	L. 351,999.33	L. 2,664.83



Anexo 11: Venta primer periodo Librería La Ceiba 2012

**Detailed Sales Report**

Generated On 30/05/2013

Filtro:(Date Sold Between 01/01/2013 AND 15/05/2013)

Store Name	Qty Sold	Sold Price	Total Sales	Total Tax Ex	Sales Tax
[-] Conjunto	1016925.97		L. 2,960,846.44	L. 2,835,325.87	L. 125,520.57
[+] CEIBA	2779.00		L. 121,546.87	L. 118,980.40	L. 2,566.47
[+] CHOLUTECA	91491.00		L. 561,106.47	L. 543,985.63	L. 17,120.84
[+] COIMPRES	747563.22		L. 554,556.76	L. 496,042.24	L. 58,514.52
[+] COMAYAGUA	90577.00		L. 382,026.70	L. 366,930.14	L. 15,096.56
[+] FARMACIA	38183.00		L. 322,209.60	L. 316,326.66	L. 5,882.94
[+] HELADOS SANTA BARBARA	3896.00		L. 38,421.74	L. 37,747.69	L. 674.05
[+] HELADOS TEGUCIGALPA	7555.00		L. 98,613.00	L. 98,613.00	L. 0.00
[+] SANTA BARBARA	31597.75		L. 577,043.69	L. 556,545.64	L. 20,498.05
[+] SANTA ROSA DE COPAN	3284.00		L. 305,321.60	L. 300,154.46	L. 5,167.14

*Jayda Salgado*



Anexo 12: Venta primer periodo Librería La Ceiba 2013

Objetivo específico del modulo	Contenido			Duración del tema
	Módulos	Sub-temas	Aplicación Practica	
Desarrollar cada una de las técnicas de acuerdo a los procedimientos dados.	<b>4.- TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION</b>	1.- Entrevista      2.- Observación      3.- Cuestionario      4.- Encuesta 5.- lista de verificación 6.- Técnica de Brainstor Ming 7.- Visualizado o meta plan 8.- Inventario de habilidades 9.- Prueba de desempeño 10.- Reuniones de grupo 11.- Comités      12.- Evaluación de méritos 13.- Planeación de carrera	1.- Aplicación y ejemplificación de cada técnica	2 Horas
Explicar en qué consiste cada una de las fases del proceso administrativo de la capacitación.	<b>5.- ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL</b>	1.-Introduccion      2.- Función de la capacitación 3.- Unidad de la capacitación y desarrollo      4.- Sistema de control para el coordinador      5.- Control y evaluación de capacitación      6.- Informe de resultados del programa	1.- Presentar un esquema sobre cada una de las fases en base a un ejemplo	3 Horas

Anexo 13: Diagnóstico de la capacitación

## Programación de Curso

Nombre del curso: CALIDAD EN LA ATENCION AL CLIENTE

objetivo general del curso:

Al finalizar el curso los y las participantes serán capaces: Aplicar los conocimientos teórico práctico que les permitirán una mejor gestión en su relación con los clientes.

Duración: 10 horas

Objetivo específico del modulo	Contenido			Duración del tema
	Módulos	Sub-temas	Aplicación Practica	
Al finalizar el tema los y las participantes serán capaces de: Identificar y valorar los principios básicos de la atención al cliente	<b>1.-GENERALIDADES DE LA ATENCION CLIENTE</b>	1.-Conceptos de: a) Calidad b) Servicio c) Cliente 2.-Importancia de la atención al cliente 3.-Concepto de servicios 4.-Caracterisiticas y atributos al servicio	1.-Análisis de casos 2.- Funcionario mediocre 3.-Buen funcionario	1:5 Hrs.
Definir y aplicar las características de un servicio de calidad	<b>2.-SERVICIO DE CALIDAD</b>	1.-Caracterisiticas y atributos del servicio 2.-Evaluacion del servicio 3.-Estrategias del servicio 4.-Satisfacer o exceder las necesidades 5.-Asegurarse de la satisfacción 6.-Percepcion del cliente	1.-Análisis de casos sobre evaluación de los servicios al cliente	2:5 Hrs.
Objetivo específico del modulo	Contenido			Duración del tema
	Módulos	Sub-temas	Aplicación Practica	

<p>Analizar los distintos tipos de clientes para brindarles un trato adecuado a sus características individuales</p>	<p><b>3.-LOS CLIENTES</b></p>	<p>1.-Importancia de los clientes  2.-Tipos de clientes:  a) Interno  b) Externo  3.-Caracterización y tratamiento de los clientes:  a) Dominantes  b) Impulsivo  c) Reservado  d) Simpático  e) Gruñón  f) Vanidoso o sabelotodo  g) Asesorado o acompañado  h) Observador  i) Irrespetuoso  j) Tímido  4.- Necesidades y expectativas de los clientes  5.-Enseñe a los clientes a obtener un buen servicio  6.-Sistemas de retroalimentación de los clientes</p>	<p>1.-Test: 4 necesidades básicas  "Anticípese a las necesidades del cliente"  2.- Video:  "Claves del servicio"  3.- Caso:  "Cristóbal y la retroalimentación"</p>	<p>2 Horas</p>
<p>Identificar y llevar a la practica el proceso de atención al cliente</p>	<p><b>4.-PROCESO DE ATENCIONAL CLIENTE</b></p>	<p>1.-Atender a la persona/ saludar  2.-Aclarar la situación/ Inducción  3.-Satisfacer o exceder las necesidades  4.-Asegurarse de la satisfacción</p>		<p>2 Horas</p>
<p><b>Objetivo específico del modulo</b></p>	<p><b>Contenido</b></p>			<p><b>Duración</b></p>
	<p><b>Módulos</b></p>	<p><b>Sub-temas</b></p>	<p><b>Aplicación Practica</b></p>	<p><b>del tema</b></p>

Interpretar y aplicar a situaciones de su trabajo cotidiano las técnicas de la atención al cliente	<b>5.-TECNICAS DE ATENCION AL CLIENTE</b>	1.-Técnicas Básicas 2.-Atencion al cliente 3.-Técnicas telefónicas	1.-Video: a)"Momentos de la verdad" b) "La historia del cajero"	2 Horas
--	---	--	---	---------

Anexo 14: Programación del curso

### Programación de Curso

Nombre del curso: Mercadeo Básico

objetivo general del curso: Proporcionar a los y las participantes las técnicas y herramientas necesarias como ser la investigación de mercados para desarrollar una adecuada mezcla de mercado y elaborar el plan de mercadeo.

Duración: 20 horas

Objetivo específico del modulo	Contenido			Duración del tema
	Módulos	Sub-temas	Aplicación Practica	
Al finalizar el tema los y las participantes serán capaces de identificar los conceptos básicos del mercadeo.	<b>1.-CONCEPTOS BASICOS DE MERCADEO</b>	1.- Mercadeo 2.- Cliente 3.- Necesidades 4.- Deseos 5.- Demanda 6.- Oferta 7.- Transacciones		T: 2:00

reconocer el papel que juegan en el papel de mercadeo la mixtura de marketing.	<b>2.- MEZCLA DE MARKETING</b>	1.- Producto 2.- Precio 3.- Plaza 4.- Promoción 5.- Publicidad	1.- Trabajo en grupo de análisis de un producto	T: 2:00 P:3:00
Realizar una investigación de mercado en base a un producto.	<b>3.- LA INVESTIGACION DE MERCADOS</b>	1.- Segmentación de mercado 2.- La competencia 3.- La encuesta 4.- La entrevista 5.- La observación 6.- Los grupos focales	1.- Trabajo en grupo de la elaboración de un instrumento de recolección de datos.	T: 2:00 P:3:00
Definir un plan de mercadeo y diseñar un programa de acción para la situación particular de su empresa.	<b>4.-EL PLAN DE MERCADEO</b>	1.- Acciones referentes al producto 2.- Acciones referentes al precio 3.- Acciones referentes a la promoción 4.- Acciones referentes a la publicidad	1.- Elaboración de un plan de mercadeo	T: 3:00 P: 5:00

Anexo 15: Programación del curso

## Programación de Curso

Nombre del curso: EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

objetivo general del curso: Al finalizar el evento de capacitación los y las participantes podrán aplicar las diferentes herramientas de la evaluación y de seguimiento de la capacitación

Duración: 10 horas

Objetivo específico del modulo	Contenido			Duración del tema
	Módulos	Sub-temas	Aplicación Practica	
Al finalizar el tema los y las participantes serán capaces de: Definir la parte conceptual de la evaluación y seguimiento	1.- DEFINICIONES GENERALES	1.- Concepto de evaluación 2.- Tipos de evaluación		1 Hora
Identificar los enfoques y modelos de la evaluación y seguimiento de la capacitación	2.- ENFOQUES Y MODELOS	1.- Enfoques de la evaluación y seguimiento 2.- Modelos de evaluación y seguimiento	1.- Ejercicio práctico sobre cada sub-tema	2 Horas
Obtener, calcular el costo y beneficio de la evaluación	3.- COSTO BENEFICION DE LA EVALUACION	1.- Costos de la evaluación 2.- Beneficios de la evaluación 3.- Evaluación de impacto	1.- Ejercicio práctico sobre cada sub-tema	3 Horas

Identificar los proyectos administrativos, técnicos y legales	4.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS LAGALES Y TECNICOS	1.- Procedimiento 2.- Normas 3.- Aspectos legales		1 Hora
Elaborar y aplicar instrumentos de evaluación y seguimiento	5.- INSTRUMENTO DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO	1.- Evaluación de instructores seguimiento a la evaluación	1.- Elaboración de instrumentos de evaluación y seguimiento	3 Horas

Anexo 17: Evaluación y seguimiento de la capacitación



Para empleados de la FUNDAUPN.

**RESOLUCIÓN DE TRANSPORTE FUNDAUPN 1-2013**

**CONSIDERANDO:** Que la ley de establece el derecho a que se reconozcan viáticos y gastos de viaje al personal que tenga que desempeñar una misión oficial fuera de su sede, de conformidad con la asignación diaria que fije el reglamento respectivo.

**CONSIDERANDO:** Que los recientes aumentos se ven reflejados en los precios de alimentación, hospedaje y transporte.

**CONSIDERANDO:** Que en todos los gastos en que se incurre para trasladarse a los diferentes lugares del país según el Reglamento de viáticos vigente, no concuerdan con las tarifas reales del mercado actual.

**POR TANTO,** en aplicación de sus atribuciones, la **DIRECCIÓN EJECUTIVA de la FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN RESUELVE:**

1. Aprobar para la FUNDAUPN las tarifas de transporte interurbano y gastos de movilización local para trasladarse a los diferentes lugares del país que a continuación se detallan:

LUGAR	PASAJE IDA Y REGRESO	MOVILIZACION LOCAL	TOTAL
Tegucigalpa-San Pedro Sula	554.00	200.00	754.00
Tegucigalpa-La Ceiba	1,146.00	200.00	1,346.00
Tegucigalpa-Comayagua	200.00	200.00	400.00
Tegucigalpa-Choluteca	210.00	200.00	410.00
Tegucigalpa-Santa Rosa de Copan	600.00	200.00	800.00
Tegucigalpa-Santa Bárbara	334.00	200.00	534.00
Tegucigalpa-Juticalpa	218.00	200.00	418.00

*Actual*

Dado en Tegucigalpa a los cuatro días del mes de junio del 2013.

**JOSE DAGOBERTO MARTINEZ**  
 Director Ejecutivo FUNDAUPN



2. Aprobar para la FUNDAUPN la tabla de viáticos para las diferentes categorías de la siguiente manera:

**ZONA I**

Gracias a Dios, Puerto Lempira, Brus Laguna, Islas de la Bahía, Guanaja, Roatán, Utila.

CATEGORIAS	PERIODO CORTO		PERIODO LARGO	
	HOSPEDAJE	VIATICOS	HOSPEDAJE	VIATICOS
<b>A</b>	1,100.00	700.00	1,000.00	700.00
<b>B</b>	1,100.00	650.00	1,000.00	650.00
<b>C</b>	1,000.00	600.00	900.00	600.00
<b>D</b>	850.00	550.00	700.00	550.00
<b>E</b>	650.00	500.00	550.00	500.00

**ZONA II**

Cabeceras Departamentales (Excepto Roatán, y Puerto Lempira); El progreso, Yoro; Tela, Atlántida; Puerto Cortés, Cortés; Danlí, El Paraíso; Copán Ruinas, Copán; La Entrada, Copán; Olanchito, Yoro; Tocoa, Colón; Catacamas, Olanchito; Siguatepeque, Comayagua; Marcala, La Paz; San Lorenzo, Valle.

CATEGORIAS	PERIODO CORTO		PERIODO LARGO	
	HOSPEDAJE	VIATICOS	HOSPEDAJE	VIATICOS
<b>A</b>	1,000.00	700.00	950.00	700.00
<b>B</b>	950.00	650.00	850.00	650.00
<b>C</b>	800.00	580.00	720.00	580.00
<b>D</b>	700.00	450.00	675.00	450.00
<b>E</b>	510.00	420.00	460.00	420.00

**ZONA III**

Otros Lugares del País.

CATEGORIAS	PERIODO CORTO		PERIODO LARGO	
	HOSPEDAJE	VIATICOS	HOSPEDAJE	VIATICOS
<b>A</b>	800.00	550.00	700.00	550.00
<b>B</b>	750.00	500.00	585.00	500.00
<b>C</b>	600.00	450.00	470.00	450.00
<b>D</b>	500.00	400.00	400.00	400.00
<b>E</b>	450.00	350.00	340.00	350.00

Dado en Tegucigalpa a los veinticinco días del mes de marzo del 2010.



**JOSE DAGOBERTO MARTINEZ**  
 Director Ejecutivo FUNDAUPN