



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO PARA IMPULSAR EL
DESEMPEÑO, LA CALIDAD Y COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE
VENTAS DE LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A**

Autora: Danubyz Rodríguez

C.I: 27.851.676

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

**RÉPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO PARA IMPLUSAR EL
DESEMPEÑO, LA CALIDAD Y COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE
VENTAS DE LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciada en Relaciones Industriales

Autora: Danubyz Axel Rodríguez Dorante

Tutor: Darío A Moreno H

San Diego, Julio 2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del

Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO PARA IMPULSAR EL DESEMPEÑO, LA CALIDAD Y COMPETENCIAS EN EL AREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A.

Realizado por el (la) Br. Danubyz Rodríguez, C.I. N° 27.851.676 cursante de la carrera de Relaciones Industriales hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: Veinte (20) PUNTOS.

El Jurado

Dario A. Moreno H.

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Dario A. Moreno H.
C.I.N°: 3.027.381

Myrian Garcia

Jurado
Nombre: Myrian Garcia
C.I.N°: 6.443.254



Maruja Molina

Jurado
Nombre: Maruja Molina
C.I.N°: 10.610.324

Fecha: 18 / 08 / 2021



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N° 0034-7-2021
San Diego, 06 de Julio del 2021

Ciudadano
DANUBYZ RODRIGUEZ C.I. 27.851.676.

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **"PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO PARA IMPULSAR EL DESEMPEÑO, LA CALIDAD Y COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A"** como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

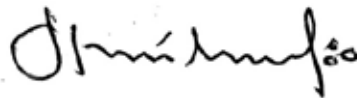
“Plan Universidad en Casa.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Darío A. Moreno H., titular de la Cédula de Identidad N° 3.027.381, en mi carácter de Tutor del **Trabajo de Grado** presentado por la ciudadana Danubyz Axel Rodríguez Dorante, titular de la Cédula de Identidad N° **27.851.676**, titulado **PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO PARA IMPLUSAR EL DESEMPEÑO, LA CALIDAD Y COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 28 días del mes de Julio del año dos mil veintiuno



Darío A. Moreno H.
C.I.N° 3.027.381

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	6
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
DEDICATORIA	12
RECONOCIMIENTO.....	13
CAPÍTULO I.....	17
EL PROBLEMA.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.2.1 Objetivo general:.....	20
1.2.3 Objetivos específicos:	20
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.2 BASES TEÓRICAS.....	25
2.2.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.2.2 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	27
2.2.3 CAPACITACIÓN	28
2.2.4 ADIESTRAMIENTO	29
2.2.5 FINALIDAD DEL ADIESTRAMIENTO.....	30
2.2.6 IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	30
2.2.7 VENTAS	31
2.2.8 PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES	32
2.2.9 TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO	33
2.2.10 PLAN DE CAPACITACIÓN	33
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	34
2.3.1 ADIESTRAMIENTO	34
2.3.2 CAPITAL HUMANO.....	34
2.3.3 CONOCIMIENTO	35

2.3.4 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	35
2.3.5 DIAGNÔSTICO	35
2.3.6 EFICIENCIA	35
2.3.7 FORMACIÓN.....	35
2.3.8 PLAN DE ADIESTRAMIENTO.....	36
2.3.9 PLAN DE CAPACITACIÓN	36
2.3.10 PRODUCTIVIDAD	36
2.3.11 PROCESO.....	36
2.3.12 RECURSO HUMANO	36
2.3.13 TÉCNICAS	37
CAPITULO III.....	38
MARCO METODOLÓGICO	38
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.2.1 POBLACIÓN	39
3.2.2 MUESTRA.....	39
3.2.3 CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA MUESTRA	39
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	40
3.3.1 OBSERVACIÓN DIRECTA	40
3.3.2 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO	41
3.4 FASES METODOLÓGICAS	42
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	44
3.5.1 MATRIZ FLOA	44
3.5.2 DIAGRAMA DE PARETO	44
3.6 LIMITACIONES	45
CAPITULO IV.....	46
RESULTADOS.....	46
4.1 DIAGNÔSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN EL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA CLXNAGUANAGUA, C.A.	46
4.1.1 DESCRIPCION DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	47
4.1.2 DESCRPCION DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO	48
4.1.3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	49

4.2.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ FLOA	57
4.2.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE PARETO	58
4.3 DISEÑO PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO, LA CALIDAD DE TRABAJO Y LA COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A.	61
4.3.1 PLAN DE ADIESTRAMIENTO.....	62
4.3.2 OBJETIVO.....	62
4.3.3 JUSTIFICACIÓN	63
4.3.4 FUNDAMENTACIÓN	63
4.3.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	63
4.3.5 APLICACIÓN DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO.....	67
4.3.6 PARTICIPANTES	68
4.3.7 DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	68
4.3.8 EVALUACIÓN DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO:	69
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 70
LISTA DE REFERENCIAS	73
ANEXOS	75
ANEXO A.....	76
ANEXO B PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Adiestramiento como motivación del talento humano. Fuente: Rodríguez (2021).	51
Tabla 2: Aplicación de instrumentos para el adiestramiento. Fuente: Rodríguez (2021).	52
Tabla 3: Debilidad en el proceso de adiestramiento. Fuente: Rodríguez (2021).	52
Tabla 4: Importancia del adiestramiento. Fuente: Rodríguez (2021).	53
Tabla 5: Tabla 5: Análisis de necesidades de adiestramiento. Fuente: Rodríguez	53
Tabla 6: Plan de adiestramiento anual. Fuente: Rodríguez (2021)	53
Tabla 7: Procedimiento de aplicación DNA. Fuente: Rodríguez (2021)	54
Tabla 8: Competencias profesionales y personales. Fuente: Rodríguez (2021)	54
Tabla 9: Atención a situaciones que afecten el cargo. Fuente: Rodríguez (2021)	55
Tabla 10: Funciones del puesto de trabajo. Fuente: Rodríguez (2021)	55
Tabla 11: Sentido de pertenecía. Fuente: Rodríguez (2021).	55
Tabla 12: Nivel de desempeño para un servicio de calidad. Fuente: Rodríguez (2021)	56
Tabla 13: Matriz FLOA. Fuente: Rodríguez (2021).	58
Tabla 14: Datos agrupados. Diagrama de Pareto. Fuente: Rodríguez (2021).	59
Tabla 15: Contenido de la propuesta. Adiestramiento específico. Fuente: Rodríguez (2021).	65
Tabla 16: Contenido de la propuesta. Adiestramiento de Desarrollo. Fuente: Rodríguez (2021).	66
Tabla 17: Estructura de la propuesta. Fuente: Rodríguez (2021).	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1: Diagrama de flujo. Proceso de venta. Fuente: Rodríguez (2021).	48
Figura2: Diagrama de flujo. Proceso de adiestramiento. Fuente: Rodríguez (2021).	49
Figura 3: Diagrama de Pareto. Fuente: Rodríguez (2021).	60



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN RELACIONES INDUSTRIALES

Título: PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO PARA IMPLUSAR EL DESEMPEÑO, LA CALIDAD Y COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A

AUTORA: Danubyz Axel Rodríguez Dorante
TUTOR: Darío A. Moreno H.
Año: 2021

RESUMEN

La capacitación del personal en las organizaciones, es considerada de vital importancia para el desarrollo exitoso de las mismas y a su vez permite a sus trabajadores desempeñarse correctamente en las funciones para las cuales fueron contratados. Las empresas deben considerar en sus planes organizacionales disponer de recursos humanos capacitados, que permita avanzar al ritmo de los cambios científicos y tecnológicos, lo cual contribuye a incrementar la productividad. Los problemas de rendimiento laboral y baja productividad del área de ventas en la empresa CLX Naguanagua C.A., conlleva a inferir la existencia de debilidades en el conocimiento y habilidades de los trabajadores en concordancia con las exigencias del cargo que ocupan. La investigación se basa en un estudio de tipo descriptivo – No experimental. El instrumento a utilizar será el Cuestionario y Observación Directa para la detección de necesidades de adiestramiento elaborado por Calzadilla (2016) adaptado por la autora donde su objetivo principal es conocer las debilidades del proceso de adiestramiento en la empresa objeto de estudio. Luego se empleó una Matriz y el Diagrama de Pareto, la cual permitió conocer las debilidades y fortalezas que inciden en proceso de detección de necesidades de adiestramiento para luego diseñar un plan de adiestramiento que contribuyan a mejorar el desempeño, la calidad y competencia laboral. La muestra de estudio estará compuesta por 10 trabajadores de ambos sexos en edad comprendida entre 20 y 32 años del área de ventas de la empresa CLX Naguanagua, C.A.

Palabras Clave: Productividad, Adiestramiento, Detección de necesidades de adiestramiento.

DEDICATORIA

A Dios, por la vida que me regaló, por ser mi guía en todo momento y darme las fuerzas para culminar esta nueva meta en mi vida y gracias por otra oportunidad y permitirme compartir este logro con mis seres queridos.

A mis padres, por siempre creer en mí y haberme brindado siempre el apoyo a lo largo de esta carrera. Especialmente a mi mamá, Anubiz, por siempre enseñarme el valor de la perseverancia, por siempre enseñarme a ser fuerte y darme las herramientas para ser lo que soy.

A mis abuelos, por creer en mis capacidades y siempre estar a mi lado en todo momento disfrutando mis logros. A mi abuelo Ramón, que desde el cielo me cuida, por enseñarme que aunque se presenten adversidades, y todo parezca ir mal... Todo estará bien.

A mi novio y acompañante en toda la carrera, por estar siempre a mi lado, por todo su apoyo para que esto fuera posible y ayudarme siempre que lo necesité.

Finalmente, a todos los familiares y amigos que de una u otra manera contribuyeron a lograr esta meta.

Danubyz Rodríguez

RECONOCIMIENTO

En primer lugar a la Universidad José Antonio Páez, por abrir sus puertas y adaptarse a la situación actual de pandemia, para alcanzar mi profesión con éxito.

A la Ing. Kelly Zambrano, por el tiempo dedicado, los conocimientos impartidos y por regalarme herramientas para la vida.

A las profesoras, Aylin España, Maruja Molina y Oneida Jiménez, por toda su ayuda en esta etapa final, y hacer que todo esto fuera posible, estaré eternamente agradecida.

A mis padres y abuelos, por su apoyo en este camino y por siempre darme el aliento para seguir adelante.

A mi Tutor Académico, por todas sus enseñanzas en cada una de las materias impartidas a lo largo de la carrera y en esta etapa final.

Por ultimo pero no menos importante, quiero agradecerme. Quiero agradecerme por creer en mí, por trabajar duro, por nunca darme por vencida, y siempre ser una persona de bien. Agradezco ser yo en todos los términos, y a Dios por crearme con un propósito.

A todos, mil gracias.

Danubyz Rodríguez

INTRODUCCIÓN

La capacitación es el medio que permite a los empleados obtener o reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar sus actividades de manera eficaz y productiva. Por esa razón, en la actualidad ha cobrado relevancia y constituye uno de los procesos más importantes como parte de la gestión de recursos humanos.

En el mundo del trabajo las organizaciones realizan planificaciones a nivel estratégico, táctico y operativo, influyendo significativamente aquellas planificaciones desarrolladas para gestionar el recurso humano con alto grado de eficiencia y crecimiento constante, por eso hoy día el gran desafío de la gestión de recursos humanos de planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente al individuo en el hecho social trabajo va más allá de proceso como reclutamiento y selección de personas, diseño y organización de cargos, aquellas actividades dirigidas a los sistemas de recompensa, remuneración y beneficios, mantenimiento de relaciones laborales, seguridad y calidad de vida, que a su vez constituyen un conjunto de subsistemas que conjugan armoniosamente el capital más importante de cualquier organización como lo es el capital humano.

Uno de los pilares fundamentales que permite el éxito o fracaso de las organizaciones, se enfoca en el desempeño de las actividades llevadas a cabo por el personal que la integra, de allí se desprende la importancia de mantener constantemente actualizados y capacitados a los trabajadores, permitiendo el correcto desenvolvimiento de las responsabilidades asignadas.

En este sentido, las empresas deben tomar en cuenta la necesidad de generar frecuentemente actividades de adiestramiento dirigidas a sus trabajadores, con la finalidad de brindar herramientas, habilidades y destrezas que permitan el buen desempeño de las funciones que se llevan a cabo para una buena gestión empresarial.

Es apropiado destacar, que el proceso de diagnóstico de necesidades constituye la primera y más importante fase del proceso de adiestramiento, ya que radica que la estructura del programa de adiestramiento se basa en las necesidades reales, permitiendo la identificación de brechas de competencias y/o problemas de

desempeño de los colaboradores que comprometen la eficiencia de la organización y que pueden ser resueltos convenientemente a través del adiestramiento.

El presente estudio se enfoca en elaborar un Plan de Adiestramiento Continuo basado en el enfoque de productividad laboral, dirigido a los trabajadores del Área de Ventas Online en la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A, ubicada en la ciudad de Valencia en el Estado Carabobo, que ofrezca incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la empresa en un proceso de mejora continua para lograr la calidad, el desempeño y competencias en el actual mundo globalizado.

Para desarrollar este estudio, se realizó una investigación de campo de naturaleza No Experimental-Descriptiva, a través de un cuestionario estructurado para determinar el nivel de capacitación de los trabajadores del Área de Ventas Online de la empresa objeto de estudio, lo que sirvió de diagnóstico para sustentar la elaboración del Plan de Adiestramiento Continuo.

Durante el desarrollo de la presente investigación se propone una estructura conformada por cuatro (4) secciones, cuyos objetivos se presentan de manera detallada a continuación:

En el **Capítulo I**, parte inicial del abordaje investigativo, tratará sobre el planteamiento del problema del tema escogido, los objetivos de la investigación, formulación y su justificación.

En el **Capítulo II** se sustenta de manera teórica la investigación, presentándose los antecedentes, bases teóricas y conceptos básicos, que permitirán al lector obtener información precisa para la comprensión de la investigación realizada.

En el **Capítulo III** trata sobre las bases metodológicas empleadas durante el proceso de investigación, definiendo de esta manera la naturaleza, el tipo y diseño adoptado en la investigación. En el mismo se presenta el instrumento de recolección de datos y población de estudio, además de todas las técnicas de análisis manejadas durante todo el proceso investigativo.

En el **Capítulo IV**, se muestran los resultados obtenidos y el análisis descriptivo de los mismos, a partir de los cuales se establecen las conclusiones pertinentes y el planteamiento de las recomendaciones para la propuesta del Plan de Adiestramiento Continuo para impulsar la productividad en el área de ventas de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente se observa como las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesarios para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen dichos conocimientos, destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. En este sentido, Chiavenato I. (2009), sostiene que: “El adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del adiestramiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento. (p 386).”

La importancia del adiestramiento radica en que permite transformar a los trabajadores nuevos y también antiguos, convirtiéndolos en trabajadores capacitados, por lo tanto las empresas tienden a perfeccionar sus sistemas de formación y adiestramiento a fin de generar, mantener o incrementar la adaptabilidad, el rendimiento y la rentabilidad organizacional. Estos esfuerzos solo serían posibles si se potencian todos los recursos de la empresa orientados hacia ese destino.

Desde esta perspectiva, el adiestramiento constituye un elemento de mucha importancia para el logro de la misión y estrategia de cualquier empresa o institución, actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes y usuarios, hacen que los individuos dentro de las empresas o instituciones, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo, y esta

preparación continua, sólo se logra a través de un sistema de adiestramiento eficaz.

El diagnóstico de necesidades de adiestramiento es el primer paso para obtener un plan de mejora, este es considerado como un proceso continuo que permite diagnosticar en el individuo las necesidades de adiestramiento en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo, esto con el propósito de transformar a las organizaciones no sólo más productivas y eficientes, sino además convertirse en organizaciones capaces de evolucionar y adaptarse a cualquier cambio necesario para mantenerse en el tiempo de manera inteligente y posible en el desarrollo integral de la sociedad en la que está inmersa.

Para el autor Chiavenato I. (2007) “la detección de las necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer”.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario llevar a cabo un seguimiento constante dirigido al desempeño del recurso humano con que cuenta la empresa atendiendo las inquietudes que se puedan presentar por parte de los trabajadores, detectando las necesidades de formación presentadas para que los mismos puedan cumplir a cabalidad las funciones para las que fueron dispuestos dentro de sus diferentes cargos, entre otros.

Es por ello que el objeto de estudio de la presente investigación fue el Departamento de Ventas Online de la organización CLX NAGUANAGUA C.A, donde se realizan las labores referentes a las ventas de las tiendas CLX, distribuidores de la marca Samsung a nivel nacional, a través de plataformas virtuales. Por lo tanto los trabajadores que integran el Departamento de Ventas Online de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A, deben manejar los conocimientos necesarios para que las labores pertinentes del área se cumplan de la mejor forma y poder generar el porcentaje de ventas esperado, sin embargo a través de un proceso de observación directa y cuestionario estructurado realizado por la autora, se determinó que el personal que labora en el Departamento de Ventas Online de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A, poseen pocos conocimientos del área donde existe el cargo

de Asesor Integral, lo cual es necesario para desempeñar de manera óptima su cargo y generar las ventas necesarias para la organización; el proceso de adiestramiento no se encuentra alineado a las necesidades que apoyen la ejecución de estrategias de negocio, es decir, no está vinculado a las metas, planes y objetivos de la empresa y de los trabajadores. Lo anteriormente expuesto trae como consecuencia que las operaciones que se realizan no sean eficientes, generándose deficiencia en los procesos técnicos productivos, ya que no se cuenta con el personal capaz de generar valor agregado a la organización, dado que no se utilizan técnicas, métodos ni seguimiento para la detección de necesidades de adiestramiento que permita captar las necesidades reales del personal. Esta situación afecta al grupo de trabajo en la ejecución efectiva de las tareas propuestas, la calidad del trabajo, atención al cliente y productividad de los trabajadores en su área.

Por lo cual es pertinente la planificación de un régimen de capacitación que permita al recurso humano que integra esta importante área de la empresa obtener los conocimientos básicos y avanzados de acuerdo al cargo que están desempeñando, que permitirán a los usuarios tener una buena toma de decisiones y mejorar el desempeño de sus labores siendo más productivos.

De este modo, se plantea diseñar un plan de adiestramiento continuo en el área de ventas enfocado a la productividad, con el fin de determinar los factores que inciden en el mismo, de esta manera identificar las necesidades y oportunidades de mejora y proponer recomendaciones para determinar un plan de mejora en el proceso de adiestramiento la organización que esté direccionados a una mejora continua en el desenvolvimiento de los nuevos trabajadores en el área.

Partiendo de la problemática anteriormente expuesta, el interés de esta investigación radica en la siguiente interrogante:

Formulación del Problema: ¿Cómo se puede mejorar el proceso de adiestramiento en la empresa CLX NAGUANAGUA C.A, que permita optimizar el desempeño, la calidad de trabajo y la competencia del talento humano en el área de ventas?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general:

Proponer un plan de adiestramiento continuo en el área de ventas en la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A, que permita mejorar el desempeño, calidad de trabajo y competencia del talento humano, contribuyendo así al mejoramiento de los procesos de trabajo en la formación y desarrollo del personal.

1.2.3 Objetivos específicos:

- Diagnosticar el estado actual del proceso de adiestramiento de personal en la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A.
- Identificar las necesidades y oportunidades de mejora del proceso de adiestramiento de personal en la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A.
- Diseñar un plan de adiestramiento continuo que permita mejorar el desempeño, la calidad y competencias en el área de ventas en la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Disponer de los mejores talentos, es un exigencia del mundo actual, un personal motivado, adiestrado y comprometido son los que pueden hacer que las organizaciones se adapten a las nuevas circunstancias que se presentan tanto a nivel interno como externo de la organización.

A nivel empresarial, esta investigación servirá como un soporte para la institución objeto de estudio ya que por medio de ésta, se podrán percibir las necesidades de adiestramiento de su personal, aportando datos relevantes para su estudio y reflexión; siendo sus principales beneficiarios tanto los trabajadores como la organización. Así mismo, con base a este estudio, se diseñara una propuesta de plan de adiestramiento que contribuyan a mejorar los conocimientos, habilidades y

actitudes del personal, y puedan desempeñarse de mejor manera ante los retos diarios que deban confrontar teniendo una mejora en la productividad de la organización.

Ahora bien, la capacitación no solo tiene importancia en el ámbito laboral, también genera impacto en lo social, ya que al mantener a los individuos que integran la organización, capacitados para ejecutar tareas en el ámbito laboral y a su vez contribuir con su formación profesional, se mantendrá la educación permanente, lo cual es vital para un crear un modelo de sociedad, de igual manera, mientras más y mejor sea el nivel de formación que tenga los trabajadores estos se convertirán en eficaces multiplicadores de la información que satisfaga a todos los trabajadores de la empresa y a su vez en la ejecución de las tareas que conllevan al cumplimiento de las metas establecidas.

La realización de esta investigación establece como relevancia fundamental la capacitación de los trabajadores y trabajadoras dentro del área de ventas online de la empresa CLX NAGUANAGUA enfocado a fomentar la productividad en los trabajadores, generando iniciativas por parte de los empleadores para mantener una continua preparación dentro de sus áreas de trabajo y se convierta en un requisito indispensable en el trascender de las organizaciones con su recurso humano.

Por su parte, desde el punto de vista metodológico, el estudio permite aplicar una serie de pasos de manera sucesiva para la caracterización, análisis y comprensión de un problema particular, lo que propiciará la profundización del estudio del caso específico aquí presentado y convertirlo en un material en referencia tangible con el propósito de alcanzar para él las soluciones necesarias.

Finalmente su desarrollo contribuirá a la ciencia como instrumento de exploración para futuras investigaciones dentro del área de administración de recursos humanos y carreras afines.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra un registro teórico que permitió la producción del conocimiento para el desarrollo y comprensión del tema, presentando una gama de bases teóricas, legales e investigaciones previamente que guardan relación con la presente y busca sustentar la pertinencia del fenómeno a estudiar.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se establecen datos referenciales de investigaciones efectuadas a través de trabajos de tesis de grado y otros estudios, con la finalidad de ampliar la capacidad de análisis sobre el tema que se ha planteado en relación a los procesos de capacitación.

Palacios (2018), egresado de la Universidad César Vallejo, ubicada en Chimbote, Perú, en su tesis titulada: **“LA CAPACITACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE MARKETING Y PROMOCIÓN DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO CHIMBOTE-2018”**, para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios. La población estuvo conformada por 13 colaboradores del área de Marketing y Promoción de la Universidad César Vallejo. Se aplicó como técnica de uso para recopilar los datos la encuesta para ambas variables, en cuanto a el instrumento de análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva e inferencial primeramente se realizó el procesamiento y tabulación en Excel, luego se empleó el programa SPSS para la estadística. Esto arrojò como resultado, que: 1) La capacidad de personal se relaciona significativamente con la productividad laboral de la empresa UCV Chimbote, 2018, 2) La capacitación del área de marketing y promoción de la UCV Chimbote 2018 está en un nivel regular y bueno, 3) Se determinó que la productividad laboral está en un nivel malo y bueno.

El aporte que realiza a la presente investigación consiste en que recomienda un plan de capacitación que permita incrementar la productividad de

los trabajadores, enfocándose en la concientización por parte de los colaboradores y puedan observar la importancia de capacitarse por lo que ha servido como aporte documental al desarrollo de la misma, así como para las bases teóricas que las sustentan.

Beatriz Umiña (2017), egresada de la Universidad Autónoma del Perú, ubicada en Lima, Perú, en su tesis titulada: **“PLAN DE CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERPETBOL PERÚ S.A.C. – SAN BORJA 2016”**, para optar el grado académico de Licenciada en Administración. La población estuvo conformada por 36 colaboradores de ambos sexos. Para esto se utilizó el instrumento de la encuesta con escala tipo Likert y un cuestionario. Los resultados fueron que un 36.1% presenta un nivel desfavorable con respecto a la Capacitación del Personal, así mismo un 50% de los colaboradores de la empresa Serpetbol Perú S.A.C. presentan un nivel regular con respecto al desempeño laboral, con la cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, el Plan de Capacitación si se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Este antecedente se relaciona con el trabajo de investigación ya que la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores y deja en evidencia que si no existen planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas con previa evaluación, esta tendrá incidencia en el cumplimiento de sus funciones de trabajo de manera negativa, afectando su desempeño laboral.

Paredes y Reátegui (2017), egresadas de la Universidad Privada de Pucallpa, ubicada en Pucallpa, Perú, en su trabajo de grado titulado: **“CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA AMERICAN METAL S.A.C. DEL DISTRITO DE CALLERIA- PUCALLPA, 2016”**, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Negocios. La población estuvo constituida por 20 trabajadores en la empresa American Metal S.A.C., del distrito de Callería - Pucallpa 2016. El instrumento de recolección de datos utilizado, fue un cuestionario estructurado de preguntas cerradas. De acuerdo con los resultados

se pudo comprobar que la capacitación empresarial tiene una influencia positiva en la gestión administrativa, de tal forma que el consumidor percibe la buena gestión y servicio, sobre todo percibe que la empresa cumple con lo ofrecido.

Este trabajo de grado es aporte a la presente investigación, ya que evidencia como la capacitación empresarial posee gran influencia con el desarrollo de las habilidades gerenciales; liderazgo, dirección eficaz, efectividad en el manejo del talento humano, relaciones interpersonales, buen clima laboral, reducción del estrés laboral, disminución del ausentismo e incremento de la satisfacción de los consumidores y sugiere la implementación de programas de capacitación para que el personal siga encaminado a realizar un trabajo eficiente y en equipo.

Parra (2016), egresada de la Universidad de Carabobo, en su trabajo de grado titulado: **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO”**, para optar el título de Licenciada en Relaciones Industriales. En la investigación se contó con una población de 154 empleados que laboran en la empresa. Se manejó la técnica de entrevista semi estructurada de 18 preguntas abiertas al Gerente de Talento Humano de la empresa para así obtener información de la situación actual de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento. Para efectos del segundo objetivo de la investigación, se escogió la técnica de la encuesta con 25 ítems de 5 opciones de respuesta que permitió obtener la opinión de los trabajadores, para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario cerrado policotómico, tipo Likert enfocado a la gestión de recursos humanos en cuanto al subsistema de adiestramiento. Obteniendo como resultado que la empresa no realiza un plan de formación de recursos humanos, lo que conlleva a debilidades en la planificación, inventario de personal, detección de necesidades de adiestramiento, planificación, ejecución y evaluación.

Este antecedente se relaciona con mi investigación porque se analizó y evaluó la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento,

teniendo un resultado negativo en cuanto su gestión, consecuente a esto se refleja debilidad por lo cual se debe realizar un diagnóstico de detección de necesidades de adiestramiento para así poder aplicar un plan de adiestramiento enfocado en las necesidades de la empresa y así obtener una mejora en su productividad.

Castro y Cuevas (2014), egresadas de la Universidad Central de Venezuela, ubicada en Caracas, Venezuela, en su tesis para optar el título profesional de Licenciatura en Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos, titulada: **“PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DEL SISTEMA DE APLICACIONES Y PRODUCTOS (SAP). UN ESTUDIO DE CASO EN UNA OFICINA DE NÓMINA Y PAGO”**. La población objeto de estudio de la investigación estará representada por 40 personas que forman parte de la Oficina de Nóminas y Pagos, distribuidas en las diferentes Coordinaciones que conforman la unidad. Se empleó la técnica de la observación y entrevista. Los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos aplicado, que el 64% del personal no han recibido capacitación en cuanto al manejo de SAP por parte de las unidades encargadas de esta labor.

El aporte de esta investigación es que propone una propuesta de capacitación basado en las necesidades detectadas en la investigación, lo cual generaría cambios significativos en el desempeño de las funciones asignadas a cada uno, logrando así alcanzar los objetivos de tanto del área como de la organización.

2.2 BASES TEÓRICAS

Todo trabajo de grado debe estar basado en teorías que ya existen, que apoyen el estudio, Balestrini (2008:43), expresa que estas son: “Un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armada lógica y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”

Al respecto, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación, partiendo de, la detección de las necesidades de adiestramiento, modelos de detección de necesidades, adiestramiento del personal, ventas entre otros.

2.2.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

En el contexto de la administración moderna, el recurso humano se encuentra integrado por las personas que llevan a cabo un trabajo determinado que le ha sido encomendado y a su vez guarda una estrecha vinculación con los objetivos y metas que persigue la organización para la cual labora. Representa su fuente de riqueza además alto valor pues de ellos depende en gran medida la puesta en marcha de las diferentes tareas que se necesitan para cumplir con las actividades de la empresa.

Dentro de esta perspectiva, para el funcionamiento de cualquier organización, el recurso humano tiene especial significado; es el elemento que acciona, combina y utiliza los demás recursos para generar el bien o servicio deseado.

Siguiendo las ideas anteriores, Arias Galicia (2007) explica: “El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización si el elemento humano está dispuesto a proporcionarlo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos” (p.32).

En función de ello, la persona no solo es considerada como un hacedor de productos en el cumplimiento de sus funciones, sino que este concepto formula una visión amplia y completa acerca de todos los elementos que integran al trabajador como ser humano en sus diferentes facetas. En consecuencia, el talento humano cumple con un papel protagónico en la evolución de cada organización y por lo tanto tiene una importante incidencia en la sociedad actual, debido a que en el ejercicio de sus funciones, el empleado debe ser considerado como el garante del éxito de la empresa, por lo que una gerencia eficiente debe ser capaz de optimizar las condiciones de trabajo y por lo tanto la calidad de vida de sus

funcionarios, dejando clara cada una de las tareas a cumplir por éstos, disminuyendo así la posibilidad de confusiones y ambigüedades en su ejercicio profesional.

Dentro de esta perspectiva, es importante destacar el alto costo que tienen los recursos humanos para la organización, así como la obtención de los candidatos más idóneos en función de los requerimientos y aspiraciones específicas de la empresa.

De allí que su administración permite optimizar un mejor aprovechamiento del recurso humano dentro de cualquier organización, en beneficio de ella, del individuo y de la sociedad, debido al rol determinante que tienen en el proceso administrativo y su incidencia en el éxito o fracaso de la misma.

2.2.2 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se requieran, a fin de alcanzar las metas de la organización. La planeación de recursos humanos, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número apropiado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento oportuno. Por otra parte, también puede ser definida como el sistema que permite ajustar la oferta a los fines y metas de la organización.

Al respecto, Bohlander (2000) explica que: “La planeación de Recursos Humanos es una técnica que permite determinar de manera sistemática la provisión y demanda de empleados que requiere una organización” (p.27).

En este contexto, la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración. El creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, crear nuevas sucursales, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Estas ideas son respaldadas por Alles (2005):“La planeación de Recursos Humanos persigue alinear el área con las metas de la organización” (p.91),

Lo que le da al trabajador un rol protagónico como recurso vivo dentro de la institución con la intuición y capacitación necesaria para promover el éxito de ésta. Se trata de asegurar las necesidades de personal en función de secundar los planes generales de la empresa.

No obstante, implica el desarrollo profesional, humano y económico del personal mediante un proceso constante de valoración, capacitación, promoción y seguimiento, ya que es necesario mantener su carácter esencial dentro de la empresa, entendiendo que éste es el motor que la ayuda a avanzar en el camino hacia sus objetivos.

2.2.3 CAPACITACIÓN

Según el autor Chiavenato (2007): “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

En tal sentido la capacitación refiere a las actividades planificadas que apuntan hacia el desarrollo de cada individuo para satisfactoriamente sus necesidades personales y profesionales, dichas actividades deben poseer objetivos claros que permitan dar al proceso un orden lógico y sistemático, generando así ambientes de aprendizajes donde no solo el individuo protagonista del proceso sea beneficiado, sino también la organización donde se desempeña.

Resulta pertinente revisar a Dessler (2001), quien define que la capacitación consiste en: “...Proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.” (P. 249)

Según la definición establecida por este autor, la capacitación se centra en brindar herramientas necesarias a los integrantes de una organización, ya sean antiguos o de ingresos recientes, que les permitan llevar a cabo el desempeño de sus funciones de manera correcta, haciendo uso de técnicas y métodos que faciliten el desarrollo de las actividades que les han sido asignadas de acuerdo al cargo obtenido dentro de la empresa.

Es decir, la capacitación representa el ámbito educativo que es llevado a cabo en las organizaciones, para preparar y reforzar las habilidades de los trabajadores respecto a las funciones que deben ejecutar en las mismas, esto con la finalidad de resolver una situación generada por la falta de conocimientos y a su vez para evitar la consecución de estas necesidades a futuro que impidan el desarrollo eficaz de las metas y objetivos planteados.

2.2.4 ADIESTRAMIENTO

Una de las interpretaciones más claras del adiestramiento es la que presenta la American Society For Training and Development (ASTD) cuando dice que “El adiestramiento es una actividad apropiada cuando existe una deficiencia o un potencial de deficiencia en cuanto al rendimiento en el trabajo”.

Esta definición más que explicar el proceso de adiestramiento en sí, se refiere a los motivos que generan la necesidad de aplicar una vía de solución a un problema cuya raíz se centra en el trabajo. El adiestramiento es una actividad continua y sistemática, que tiene como fin obtener del personal un incremento de su eficiencia, tanto en su trabajo actual como en su trabajo futuro, a través de la instrucción y la práctica, tratando de lograr el perfeccionamiento de hábitos apropiados, en lo concerniente al pensamiento, la acción, las habilidades, los conocimientos y actitudes.

Puede decirse, por tanto que el adiestramiento es consecuencia del trabajo. Es el producto derivado de la conjunción entre las metas y los resultados; lo que significa que el adiestramiento implica perfeccionamiento.

2.2.5 FINALIDAD DEL ADIESTRAMIENTO

De acuerdo a Chávez (2002), en este sentido la implantación de programas de adiestramiento constituye, sin duda, un factor determinante en el mejoramiento de los niveles de productividad, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen de manera contundente el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, a través del suministro de un conjunto de herramientas que faciliten la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

El adiestramiento tiene una finalidad específica dentro de la empresa. Tiene que suministrar una experiencia que desarrolle o modifique el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la empresa, la buena utilización del mismo en la industria moderna y en los negocios requiere, ante todo, que se le conceda a su verdadero significado. No se trata de un fin en sí mismo, sino de un medio.

Es necesario recalcar la importancia del adiestramiento en las organizaciones, debido a que es en ellas donde se encuentra el recurso humano ha adiestrar. Su mérito descansa en:

- a) Un incremento en la productividad.
- b) Reduce la necesidad de supervisión.
- c) Reduce los accidentes.
- d) Mejora la estabilidad en la organización y su flexibilidad

2.2.6 IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Cada día se le otorga mayor importancia al adiestramiento como herramienta organizacional para alcanzar el logro de los objetivos y el nivel de competitividad deseado. Según Villegas (1997:212), el adiestramiento es: “El proceso que consiste en lograr cambios en el comportamiento humano de un

individuo a menudo, aplicada a la adquisición de pericias limitadas, con un alcance hacia tareas específicas”.

El adiestramiento a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal. Para tal efecto el Adiestramiento debe situar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo complementándolas y reforzándolas con actividades planeadas, Stoner (2006:62), indica que: “En el adiestramiento se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo”.

Por lo señalado, las principales razones para aplicar un adiestramiento sistemático, podría ser: aumento de la producción, mejoras de la calidad del trabajo, entre otros factores.

2.2.7 VENTAS

“Las ventas son un proceso. Un proceso completamente predecible. Sigue los pasos y cerrarás negocios. Omite los pasos y perderás”. Jeffrey Gitomer. Las ventas han demostrado a lo largo de los años su vital importancia en las empresas, esta comprende la influencia para empujar a los clientes a la compra a través del esfuerzo de miembros individuales de la organización de ventas

En la mayoría de las empresas, la venta incluye la mayor parte del mercado ya sea bajo el término de dinero empleado o de gente colocada. El adiestramiento para las ventas comprende 3 aspectos:

1. Organización de un equipo de ventas.
2. Incrementar la productividad de las ventas.
3. Dirigir el crecimiento de las ventas.

La importancia de la fuerza de ventas radica en que esta representa el departamento con más poder en la organización, pues es la caja registradora que permite que una empresa tenga ingresos, el motor de producción, la fuerza de ventas es toda la empresa, pues de su desarrollo y efectividad depende la rentabilidad de la empresa, como es más rentable fidelizar a un cliente que encontrar uno nuevo.

El objetivo del adiestramiento no es solamente identificar oportunidades, sino a ayudar a otros a verlas, y desarrollar las habilidades para crear y ejecutar planes de acción de ventas que respondan a las oportunidades que han sido descubiertas y requieren capacitación. La capacitación en temas ventas es un proceso que brinda herramientas nuevas a los vendedores que les ayudarán a vender más y mejor.

Esto repercute directamente en los resultados de tu empresa. De hecho, otro de los objetivos principales de una capacitación en el área de ventas es aumentar el volumen de ventas del negocio.

2.2.8 PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

Para Sutton (2001), establece que es la primera etapa del sistema de Adiestramiento y Desarrollo en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento, consiste en determinar con precisión las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un individuo o conjunto de ellos, que les impide desempeñarse con efectividad en su puesto de trabajo. Es decir, la necesidad, es la ausencia de las herramientas cognoscitivas, psicomotrices y afectivas, según corresponda, que evitan que el individuo ejecute correctamente las labores asignadas.

Por otra parte Dessler y Varela (2011: 238), señalan que: “El diagnóstico de necesidades de adiestramiento es el primer paso del sistema de adiestramiento y desarrollo, es determinar qué adiestramiento necesitan los trabajadores, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de “determinar la carencia de habilidades”.

Este tema es desde un punto de vista lógico, la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, no se podrá pensar si quiera, en la programación de un curso. En este orden de ideas el adiestramiento tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes

de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

2.2.9 TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Existen diferentes técnicas para determinar las necesidades de adiestramiento para Blanco (2000), son las siguientes:

1. Observación: es un instrumento que permite percibir lo que ocurre a su alrededor.
2. Cuestionarios: es un formulario impreso o escrito usado para reunir información sobre las necesidades de adiestramiento.
3. Entrevistas: método que permite obtener información verbal del sujeto.
4. Evaluación del Desempeño: mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del adiestramiento.
5. Reuniones Interdepartamentales: discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

2.2.10 PLAN DE CAPACITACIÓN

Idalberto Chiavenato, autor de reconocido prestigio en el área de recursos humanos, define el Plan de capacitación como: “Un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”.

Se trata, en definitiva, de concretar cómo, cuándo y quiénes van a participar en acciones de capacitación para mejorar sus competencias y habilidades como parte de la búsqueda de la mejora continua del capital humano.

La importancia de los programas de capacitación radica en el hecho de que los individuos que se beneficien tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la organización; estos permiten que la organización cuente con un personal altamente calificado.

En otras palabras Chiavenato (2000, p.558), establece que: “Su importancia reside en el alcance de los objetivos de la organización, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.”

En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización. Con la aplicación de la capacitación, el fin último de toda organización es mejorar en todo su ámbito la ejecución de su misión y permitir que se lleve a efecto con plena disposición y armonía.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.3.1 ADIESTRAMIENTO

Es un conjunto de actividades de aprendizaje presenciales y de vivencia directa con propósitos y objetivos bien definidos, llevadas a cabo en grupos y ejecutadas por unos instructores y facilitadores.

2.3.2 CAPITAL HUMANO

Es el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir buenos servicios o ideas en el mercado o fuera de él.

2.3.3 CONOCIMIENTO

Es la aplicación especializada de información que realiza una persona.

2.3.4 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Comprende el proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización.

2.3.5 DIAGNÓSTICO

Un diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

2.3.6 EFICIENCIA

Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la Organización "hacer las cosas bien".

2.3.7 FORMACIÓN

Proceso sistemático, en el cual se adquiere y se desarrolla permanentemente conocimientos, destrezas y actitudes para la realización humana y participación activa en el trabajo productivo y en el entorno social.

2.3.8 PLAN DE ADIESTRAMIENTO

Es un medio a través del cual se imparte una serie de conocimientos habilidades y destrezas, con el fin de que los individuos que sean adiestrados, mejoren y aumenten su calidad como persona y como profesional.

2.3.9 PLAN DE CAPACITACIÓN

Es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

2.3.10 PRODUCTIVIDAD

Es un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

2.3.11 PROCESO

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

2.3.12 RECURSO HUMANO

Personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

2.3.13 TÉCNICAS

Abarca un conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación, de la investigación, o en cualquier otra actividad

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el abordaje del problema planteado, se hizo necesario establecer el propósito de la investigación, el cual es de carácter aplicado.

La presente investigación tiene entre sus objetivos proponer un plan de capacitación al personal, para lo cual se tuvo que identificar las necesidades de formación, describir el tipo de capacitación que recibe el personal, y determinar los beneficios de la formación.

De acuerdo a lo antes expuesto, la investigación es tipo descriptiva. Según Hurtado J. (2008): “Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado”.

Esta investigación se sitúa bajo el enfoque cuantitativo por su esencia en la medición y establecimiento de patrones constatables, es por ello que su diseño se clasificó de acuerdo a su lineamiento, en este caso posee un diseño no experimental, según lo plantea el autor Balestrini (1997): “...Es posible situar dentro de los diseños de campo, otra clasificación, los no experimentales en el cual se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, causales, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables...”(p.132)

El estudio está enmarcado bajo la modalidad de investigación de campo, debido a que el proceso de recolección de datos es directamente realizado donde ocurren los hechos o manifestaciones, sin manipular o controlar variables, donde se busca desarrollar un plan de mejora para solucionar la problemática planteada en el departamento de Ventas Online de la empresa, CLX NAGUANAGUA, C.A.

Se puede concluir que es una investigación, No experimental-descriptiva.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

Es importante tener en cuenta la población con la que se llevará a cabo el proceso de investigación, considerando los elementos y factores que se plantean, Arias (2006) expresa que: “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.” (p. 81).

Por lo tanto, la presente investigación tendrá como objetivo de estudio los diez (10) trabajadores del departamento de ventas online ubicado en la Sala de Experiencia de CLX NAGUANAGUA, ubicada en el Hesperia WTC.

3.2.2 MUESTRA

La muestra no es más que una porción representativa de los elementos que componen la población o universo, según Arias (2006): “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

Para efectos de esta investigación, la muestra del grupo de estudio será igual al total de la población, compuesta por un total de diez (10) trabajadores de ambos sexos con edad comprendida entre 20 y 32 años pertenecientes al departamento de ventas online en la Sala de Experiencia de CLX NAGUANAGUA, ubicada en el Hesperia WTC.

3.2.3 CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA MUESTRA

Según los objetivos que se desean alcanzar, se escogió de la muestra las unidades representativas a partir de las cuales se obtuvieron los datos que permitió extraer las características que definen la población que se investiga. Por lo que, de acuerdo al tipo de sujetos, a las necesidades y limitaciones de esta investigación, se escogió la muestra tomando en cuenta lo siguiente:

- a) Edad comprendida entre 20 y 32 años.

- b) Sexo femenino y masculino.
- c) Laborar en el departamento de ventas online en la sala de experiencia de la empresa CLX NAGUANAGUA, ubicada en el Hesperia WTC.

Como el criterio de selección para la muestra fueron características básicas del departamento objeto de estudio, los datos poblacionales no presentan esquemas correspondientes, por tal razón el método utilizado es No Probabilístico Intencional.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos Hernández, Fernández y Batista (2014):

“Lo definen como una recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”

En el proceso de investigación se encuentra una fase que determina las técnicas de recolección de datos, las cuales sirvieron para dar respuestas a las interrogantes que se plantearon, en este sentido Palella y Martins (2006), exponen que: “Las técnicas de recolección de datos, son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.126).

Tomando en cuenta la definición antes citada, de las técnicas que se utilizará para los efectos de este estudio, es de un cuestionario estructurado, y la técnica de observación directa ejecutada por la autora; A continuación se detallan las técnicas a utilizar en la investigación:

3.3.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

La técnica de observación directa es aquella en la cual el investigador recopila información mediante el uso de su propia observación y perspectiva. Para Méndez (2009): “La observación directa es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

La ventaja principal de esta técnica, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, con el investigador colocado ante la situación estudiada tal como ésta ocurre naturalmente. Es decir, permite al obtener información fiable que no se podría obtener por otras técnicas y a su vez, se adquiere información sobre la forma en que se efectúan los procesos y actividades.

Para efectos de la investigación, la técnica de observación directa se aplicó directamente al personal que labora en el Departamento de Ventas Online, de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A, y de esta forma identificar las actividades que se desarrollan en el proceso de ventas, siendo de forma no estructurada debido a que se ejecuta en base a los objetivos de la investigación pero sin disponer de una guía prediseñada que especifique los aspectos a ser observados y a su vez, es una observación participante ya que el investigador anteriormente forma parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio. Entre los elementos que se utilizaran en la observación serán: libreta de campo o cuaderno de notas para almacenar la información de lo observado por escrito y determinar la situación.

3.3.2 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

Según Zapata (2006): “Plantea que el diseño del cuestionario presupone estructurar un conjunto de cuestiones que están en el planteamiento del problema, pero que concreta las ideas, creencias o supuestos que tiene el investigador”.

El investigador formula preguntas referentes a su objeto de investigación y trata de contestarlas desde su reflexión, supuestos o hipótesis que fueron la base para diseñar su esquema conceptual en cuanto a las diferentes dimensiones de su objeto de investigación. Para Tamayo y Tamayo (2012): “Es la composición de una serie de ítem, preguntas estructuradas, formuladas y rellenadas por un empadronador frente a quien se responde”.

En este caso, se aplicará un cuestionario estructurado con preguntas cerradas a la muestra seleccionada, compuesta por el talento humano que labora en el Departamento de Ventas Online de la organización objeto de estudio, para

describir la situación actual del proceso de adiestramiento, así como identificar los aspectos que debe contener dicho proceso. Con los resultados obtenidos, se realizará un análisis de los factores internos que inciden en el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento en el área donde se aplica dicho instrumento.

3.4 FASES METODOLÓGICAS

En relación con las implicaciones del desarrollo de la labor investigativa, es necesario establecer una metodología con la finalidad de poder detallar todos los elementos relacionados para el cumplimiento de los objetivos específicos y por ende, el objetivo general.

El presente trabajo estará estructurado en tres fases, las cuales tratan precisamente de diagnosticar, identificar y definir las oportunidades de mejora en el departamento de ventas online de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A, con el objetivo de desarrollar un plan de capacitación continuo para mejorar el desempeño, la calidad y competencias del talento humano.

FASE I: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN EL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA CLXNAGUANAGUA, C.A.

Para alcanzar este objetivo específico se realizó el diagnóstico de la situación actual del proceso de adiestramiento del área objeto de estudio.

Se llevó a cabo a través de la técnica de observación directa, donde se describió de manera detallada cómo se realizan las acciones de todas las actividades que conforman el departamento de Ventas Online, como lo es todo el proceso de realización de una venta, que incluye la atención al cliente, la comunicación con las tiendas foráneas, el manejo del sistema A2 donde se encuentra el inventario y se emiten las facturas, así como también el manejo del sistema SIRENA donde se concretan las ventas con los clientes, para un mejor panorama de la situación actual.

Además, se aplicó un cuestionario estructurado elaborado por la autora, de preguntas cerradas como herramienta de recaudación de información específicamente dirigido al talento humano que labora en el departamento de Ventas Online de la organización, con el objetivo de verificar el grado de información que poseen en materia del adiestramiento del cargo que ocupan y todos los procesos pertinentes del área.

FASE II: IDENTIFICAR NECESIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA CLX SAMSUNG, C.A.

En esta fase se analizarán las causas encontradas en el diagnóstico, de modo que se puedan identificar cuáles son las principales causas que generan el problema.

Es por ello que, su desarrollo será guiado mediante el resultado del diagnóstico procedido de la fase anterior; utilizando para ello la elaboración de la matriz FLOA y el Diagrama de Pareto, donde se determina la brecha existente entre el deber ser y la realidad existente en la organización.

Para así finalmente identificar las necesidades y oportunidad des de mejora, del proceso de adiestramiento en el área de ventas en la empresa CLXNAGUANAGUA, C.A.

FASE III: DISEÑAR PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO, LA CALIDAD DE TRABAJO Y LA COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A.

Se desarrolló la propuesta de un plan de adiestramiento continuo, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, de manera de que la propuesta sea factible y permita mejorar el desempeño, la calidad y competencias laborales del talento humano en el área de ventas en la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A.

El beneficio de esta propuesta tendrá como resultado que la empresa garantice un personal altamente capacitado, a su vez se estaría reduciendo las

pérdidas de personal, lo que generaría que la empresa aumente su productividad y la calidad de sus servicios.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con los resultados obtenidos, se realizó la organización y tabulación de los mismos para el análisis e interpretación de los factores que inciden en el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento, se empleará para tal fin, la Matriz FLOA y el Diagrama de Pareto.

3.5.1 MATRIZ FLOA

González (2014), señala que: “La matriz FLOA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que sea objeto de estudio con la finalidad de mejorar el logro de los objetivos. Se trata de una composición acróstica de las palabras: fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas.”

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. El FLOA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación de la propuesta de adiestramiento.

Dado que en este caso la herramienta FLOA se está utilizando con fines estratégicos, para una mejora continua y a largo plazo, está enfocado solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización.

3.5.2 DIAGRAMA DE PARETO

El Diagrama de Pareto es una gráfica que permite detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales). Este principio señala que hay muchos problemas sin

importancia frente a solo unos graves. Por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Los datos del cuestionario estructurado fueron procesados a través del diagrama de Pareto, en el cual se agruparon los datos de las respuestas obtenidas por el personal al que se aplicó la herramienta, posterior a esto se ordenaron los datos y añadieron los valores porcentuales, para finalmente agregar los porcentajes acumulados y describir gráficamente los resultados obtenidos.

A través de la aplicación de estas herramientas, se facilitará el Proceso de Detección de Necesidades del Adiestramiento para luego diseñar un plan de adiestramiento que contribuyan a mejorar e impulsar la productividad laboral.

3.6 LIMITACIONES

Existen algunos referentes científicos que apoyan y sustentan la realización de esta investigación; no obstante, se carecen de evidencias científicas obtenidas en entornos afines al desarrollo de planes de adiestramiento que impulsen el desempeño del talento humano, lo que podría representar cierta limitante. Es decir, la carencia de estudios como este en el diseño de planes de adiestramiento podría representar una limitante; no obstante, se revisará referentes investigativos afines para el progreso de esta investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, dando así cumplimiento a los objetivos trazados, los cuales fueron estructurados mediante tres fases. La primera fase fue diagnosticar la situación actual del proceso de adiestramiento, utilizando para ello diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como: la observación directa y el cuestionario estructurado.

Posteriormente se realizó como segunda fase, un análisis a las necesidades y oportunidades de mejora encontradas, haciendo uso de herramientas como la matriz FLOA y el Diagrama de Pareto, con el propósito de establecer conexiones entre los hallazgos encontrados y las posibles causas que generan la problemática que se estudia.

Finalmente, se planteó una estrategia de solución viable garantizando así una propuesta que mejore el desempeño, la calidad y competencias del talento humano en el área de ventas en la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

4.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN EL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA CLXNAGUANAGUA, C.A.

El desarrollo de esta fase tiene como finalidad, visualizar la situación actual en el área de ventas online a través de la observación directa no estructurada, realizando una descripción del proceso y de los métodos de trabajo, con el fin de obtener los datos sobre el proceso de adiestramiento y así tener una visión amplia de la misma.

Se aplicó un cuestionario estructurado al personal relacionado con el área para poder obtener información sobre los procesos de adiestramiento del cargo que ocupan. A manera de reforzar el diagnóstico, esta fase consistió en primera

instancia en la descripción de los procesos, a través del diseño de los diagramas de flujo del proceso de inducción y adiestramiento de la empresa.

4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción actual se realiza una vez el personal contratado realiza su ingreso en la organización, inicialmente el asesor integral es presentado al departamento y posteriormente los supervisores de piso se encargan de presentarlo al resto de los integrantes del departamento de ventas online.

Una vez el nuevo ingreso se empieza a familiarizar con los espacios del área (este departamento cuenta dos hileras de escritorios unidos), los supervisores de piso se encargan de asignarle un asesor de ventas para su entrenamiento, considerando su antigüedad y desempeño laboral en el área o siendo una decisión directa de los supervisores en turno.

Posterior a la selección de un asesor experimentado, el personal de nuevo ingreso debe tomar asiento junto al asesor que le fue asignado, para que así este le indique todo el proceso de venta (Ver figura 1). El orden de dicha inducción dependerá del nivel de capacitación que tenga el asesor experimentado, generalmente se inicia con la explicación de los sistemas utilizados en el área, como la aplicación SIRENA, que es una aplicación que se integra al Whatsapp para una mejor respuesta en los pedidos y atención al cliente, obteniendo así una mejor captación de las ventas, al igual que el sistema A2, que es un sistema integral de control administrativo para todas las empresas, en el cual se encuentran los inventarios de las tiendas a nivel nacional, para tomar los pedidos tanto de las tiendas del estado Carabobo como las tiendas foráneas, finalmente el Whatsapp Business para mantener una comunicación con las tiendas foráneas y realizar los pedidos de las ventas online de clientes que se dirijan a tienda.

Ya descrito todo lo referente a las herramientas que se utilizan en el proceso de ventas, el asesor experimentado debe explicar al nuevo ingreso, desde como captar al cliente, hasta la generación de la factura con éxito.

Esta inducción, se realiza de manera informal, solo es una observación directa del nuevo ingreso a todos los procesos pertinentes del cargo que ocupa, este proceso de acompañamiento se realiza durante aproximadamente tres días, luego de haber cumplido este tiempo el asesor de ventas se le asigna un escritorio y usuario para aplicar lo observado en la inducción del asesor de mayor antigüedad, y seguir desempeñando el cargo de forma independiente.

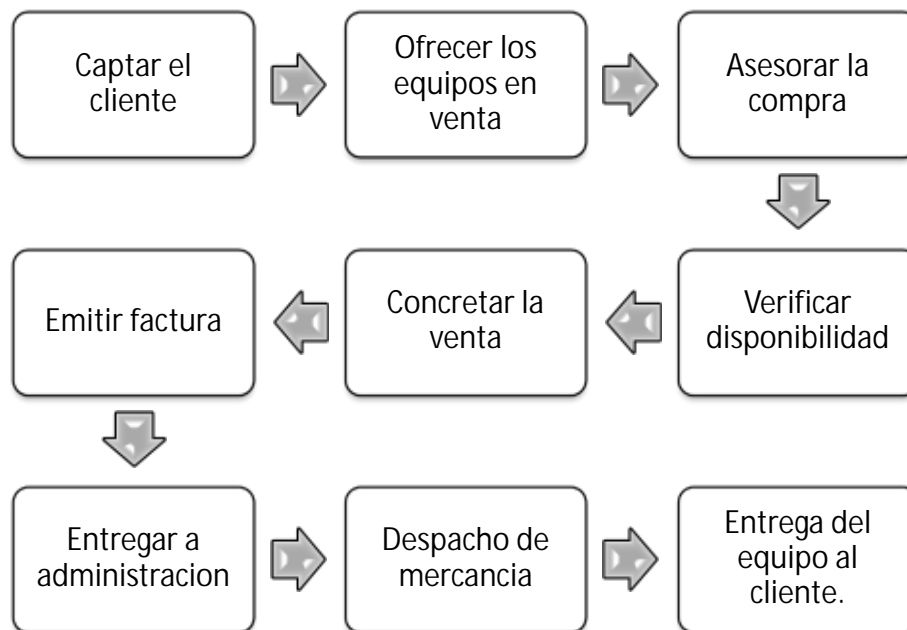


Figura1: Diagrama de flujo. Proceso de venta.
Fuente: Rodríguez (2021).

4.1.2 DESCRPCION DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es impartido por un supervisor de piso, es seleccionado por el gerente de ventas, considerando el que tenga más experiencia en el área y más conocimiento de los equipos que se ofrecen a la venta.

En este proceso se realiza una charla de aproximadamente una hora con material de apoyo digital en una presentación, donde el supervisor explica todas las características de los equipos que se ofrecen a los clientes, incluyendo el significado de la nomenclatura de los códigos de cada equipo, el material con el que fueron fabricados, el diseño de los equipos, la capacidad de los equipos, la

clasificación de los electrodomésticos que se ofrecen al mercado, así como responder a las preguntas más frecuentes de los clientes. Todo esto con el objetivo de que el asesor integral tenga los conocimientos necesarios de los productos que ofrece la empresa y así poder llevar a los clientes una mejor asesoría para su compra.

Este proceso se realiza una vez los supervisores de piso y el gerente de ventas logran evidenciar una debilidad en la atención al cliente mediante el análisis de las respuestas de los asesores integrales a través de la aplicación SIRENA (ya que estos poseen el acceso a todos los usuarios), visualizar las estadísticas del tiempo que se toman en responder las solicitudes de los clientes, además de visualizar las quejas de los clientes a través de las redes sociales de la organización.

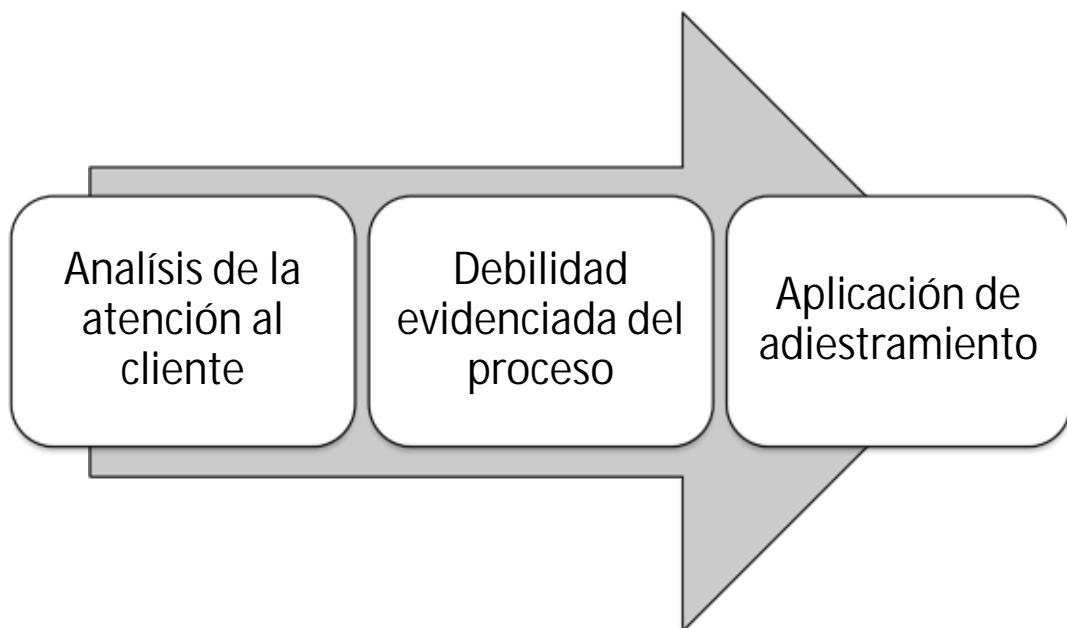


Figura2: Diagrama de flujo. Proceso de adiestramiento. Fuente: Rodríguez (2021).

4.1.3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Luego de la observación directa no estructurada, y el cuestionario estructurado aplicado al talento humano que labora en el área objeto de estudio, se recabo la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual del proceso de adiestramiento.

- **Observación directa**

Una vez observado el proceso adiestramiento e inducción, se encontraron debilidades en los métodos de trabajo que promueven la deficiencia en los procesos técnicos productivos de la organización.

En primera instancia se observó que no existe un seguimiento continuo con respecto al adiestramiento del departamento de ventas online, los supervisores de piso no se preocupan por el constante aprendizaje del talento humano que labora en el área de ventas online, una vez encuentran las debilidades en la atención al cliente es cuando proceden a actuar, de modo que esto introduce la falta de compromiso para aplicar acciones ante las causas que generan la falta de adiestramiento en el personal y la manera de cómo disminuirlo.

A falta del adiestramiento continuo, se suma la ausencia de una calidad en atención al cliente ya que generalmente existen clientes que solicitan información que los asesores integrales no conocen y estos proceden en el mayor de los casos no responder de inmediato la duda ya que deben consultar con algún otro asesor o supervisor que si tenga la respuesta, y cuando no poseen alguien que tenga la información correcta, este procede a evadir la pregunta o responder erróneamente, por lo tanto esto genera molestia a los clientes tanto en el momento de concretar la compra porque no notan una seguridad en la asesoría que indica el personal y deciden declinar la compra porque pierden confiabilidad en el proceso y prefieren buscar otras opciones, así como cuando este recibe el equipo y se da cuenta que la información dada por el asesor integral tuvo ciertos errores o debilidades, y el equipo que recibe no es de su agrado o tiene características que no le mencionaron y no es compatible con lo que él buscaba generando así un mal despacho lo que genera problemas en el área de logística y molestias en la venta, culminando así con la devolución del dinero o cambio del equipo al cliente, llevándose una mala experiencia de compra y no volviendo a solicitar los servicios.

En segundo lugar, se observó que el proceso de inducción no se encuentra relacionado con el proceso de adiestramiento, ya que al personal de nuevo ingreso solo se le realiza una especie de adiestramiento informal durante tres días con un asesor con más antigüedad, los cuales no son suficientes para tener todos los

conocimientos necesarios en el área y ser un asesor integral altamente capacitado para desempeñar el cargo de manera idónea y generar una buena experiencia de compra al cliente para que este siga generando ventas en la organización. Aunado a lo anterior, básicamente el personal de nuevo ingreso desempeña el cargo bajo la fórmula de aprender en base a los errores, y adquirir la experiencia de una forma no estratégica, ya que como se indicó anteriormente los adiestramientos solo se realizan cuando se evidencia la debilidad en la atención del cliente del departamento en general y no se realiza cuando ingresa nuevo personal o de forma continua para reforzar los conocimientos en el área de ventas, ya que continuamente se están creando nuevas estrategias de ventas y están agregando nuevos equipos al mercado.

- **Resultado del Cuestionario Estructurado aplicado al personal que labora en el departamento de ventas online**

El formato del cuestionario estructurado que se aplicó se encuentra en el anexo A, este cuestionario fue aplicado a la muestra seleccionada, los cuales conforman un grupo de diez (10) personas, compuesto por los asesores integrales que laboran en el departamento de ventas online. El objetivo de esto fue obtener sus opiniones sobre el proceso de adiestramiento actual; los resultados obtenidos del cuestionario se muestran a continuación:

- 1. El adiestramiento continuo y efectivo estimula la motivación del talento humano.**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Tabla 1: Adiestramiento como motivación del talento humano.
Fuente: Rodríguez (2021).

Análisis del resultado:

De acuerdo a los resultados 100% de las personas encuestadas considera que el adiestramiento continuo estimula la motivación del talento humano.

2. Se emplean instructivos para realizar un adiestramiento efectivo y eficiente a largo plazo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Tabla 2: Aplicación de instrumentos para el adiestramiento.
Fuente: Rodríguez (2021).

Análisis del resultado:

Según los resultados de la encuesta aplicada al personal de ventas online, un 40% de las personas indico que no se emplean instructivos en el departamento para realizar adiestramientos efectivos a largo plazo, mientras que un 60% expreso que si se emplean instructivos para un adiestramiento efectivo a largo plazo .

3. Los procedimientos de adiestramiento en el área de ventas presentan debilidades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Tabla 3: Debilidad en el proceso de adiestramiento.
Fuente: Rodríguez (2021).

Análisis del resultado:

Como se observa en la **Tabla 3**, un 80% de las personas encuestadas en el departamento de ventas online considera que existe cierta debilidad en los procedimientos de adiestramiento en el departamento donde laboran, mientras que el 20% considera que no existe debilidad en los procedimientos.

4. El adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	-	-
TOTAL	10	100%

Tabla 4: Importancia del adiestramiento.
Fuente: Rodríguez (2021).

Análisis del resultado:

Como se puede observar en la **Tabla 4**, un 100% de las personas que se les aplico el cuestionario señalan que el adiestramiento tiene una gran importancia en el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto de trabajo, obteniendo un total de respuestas afirmativas.

5. Se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en su puesto de trabajo para recibir un adiestramiento adecuado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Tabla 5: Tabla 5: Análisis de necesidades de adiestramiento.
Fuente: Rodríguez

Análisis del resultado:

El resultado obtenido indica que el 40% del personal encuestado señala que no se realiza un análisis de necesidad de adiestramiento para recibir un adiestramiento adecuado, mientras que un 60% demuestra que si se aplica.

6. Se lleva a cabo en la empresa un plan de adiestramiento anual.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Tabla 6: Plan de adiestramiento anual.
Fuente: Rodríguez (2021)

Análisis del resultado:

Como se observa en la **Tabla 7**, un 80% de las personas encuestadas en el departamento de ventas señalan que no se aplica un plan de adiestramiento anual donde se refleje una estrategia continua, mientras que un 20% señala de forma afirmativa.

7. Se utilizan procedimientos para la aplicación de las técnicas de detección de necesidades de adiestramiento.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Tabla 7: Procedimiento de aplicación DNA.
Fuente: Rodríguez (2021)

Análisis del resultado:

Como se puede observar, un 40% de las personas a las que se les aplico el cuestionario en el departamento de ventas online, señaló que no se aplican procedimientos para la aplicación de DNA, mientras que un 60% indica que si se aplican procedimientos para el DNA.

8. Considera que el puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Tabla 8: Competencias profesionales y personales.
Fuente: Rodríguez (2021)

Análisis del resultado:

Como resultado se tiene que el 70% de los participantes en la encuesta considera que no demuestran sus competencias profesionales y personales en el cargo que ocupan, mientras que un 30% considera que el puesto que actualmente ocupa le permite demostrar sus habilidades.

9. Recibe atención y respuesta rápidamente del supervisor inmediato, al momento de comunicar situaciones que afecte su desempeño en el cargo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Tabla 9: Atención a situaciones que afecten el cargo.
Fuente: Rodríguez (2021)

Análisis del resultado:

Como se observa en la **Tabla 10**, que un 40% del personal de ventas online que se le aplico el cuestionario señala que recibe atención y respuesta rápidamente al momento de comunicar situaciones que afecte su desempeño en el cargo, mientras que un 60% indica una respuesta contraria.

10. Las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Tabla 10: Funciones del puesto de trabajo.
Fuente: Rodríguez (2021)

Análisis del resultado:

Se puede observar que, un 80% de la población indica que las funciones que ejerce corresponden a su puesto de trabajo, mientras que un 20%, considera que no ejerce actividades relacionadas a su puesto de trabajo.

11. Se siente identificado con la organización donde labora.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Tabla 11: Sentido de pertenencia.
Fuente: Rodríguez (2021).

Análisis del resultado:

Como se observa en la Tabla 13, un 30% del personal encuestado señala que si posee un sentido de pertenencia con la organización donde labora, mientras que un 70% expresa que no se siente identificado con la empresa.

12. Considera que su nivel de desempeño es el más adecuado para dar un servicio de calidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Tabla 12: Nivel de desempeño para un servicio de calidad.
Fuente: Rodríguez (2021)

Análisis del resultado:

El 40% del personal encuestado considera que su nivel de desempeño es el más adecuado para dar un servicio de calidad, mientras que el 60% señala que el nivel de desempeño no es el más adecuado para dar un servicio de calidad

De acuerdo a lo expresado tanto en la observación directa, como en el cuestionario estructurado, queda entendido que la empresa objeto de estudio debe analizar su proceso de capacitación en los controladores de procesos, porque no se arroja beneficios que permitan mantenerlos en el tiempo, debe analizarse exhaustivamente porque no se lleva a cabo un seguimiento adecuado de la gerencia y supervisión en cuanto a puesta en práctica en puesto de trabajo, evaluaciones, así mismo la gerencia de recursos humanos, no informa detalladamente sus contenidos, y no implementa formatos acordes a la capacitación, incluso presenta fallas de comunicación, teniendo distintas vías para llevarlos cabo.

4.2 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA CLX SAMSUNG, C.A.

En esta segunda fase, se desarrolló el análisis referente a los hallazgos evidenciados en el proceso de adiestramiento que genera debilidades en la calidad, productividad y desempeño del departamento de ventas online.

Para ello se recurrió al uso de herramientas de análisis como la matriz FLOA, donde se muestran los factores vinculados a las causas encontradas en la observación directa no estructurada; luego, se presentó el Diagrama de Pareto, con la finalidad de poder jerarquizar y determinar las causas críticas dentro del proceso productivo, para finalmente, presentar las oportunidades de mejora.

4.2.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ FLOA

En cuanto al objetivo 2. Identificar las necesidades y oportunidades de mejora del proceso de adiestramiento del personal que labora en departamento de ventas online de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A. Los resultados arrojan lo siguiente:

	INTERNO	EXTERNO
P O S I T I V O S	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> · Sentido de pertenencia hacía la organización. · Disposición del personal en participar en programas de adiestramiento. · Están establecidas las funciones y responsabilidades del personal. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> · Nuevas tendencias tecnológicas en equipos. · Notoriedad de la marca a nivel nacional. · Utilización de nuevos canales para la venta.

N E G A T I V O S	Limitaciones	Amenazas	
	<ul style="list-style-type: none"> · Carecen de técnicas estratégicas para el proceso de adiestramiento. · El proceso de adiestramiento no está alineado con los objetivos y planes de la organización. · El proceso de adiestramiento no se realiza de forma continua para asegurar el constante aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> · Entrada de nuevos competidores al mercado. · Cambios en las opiniones de los clientes. · Competencia actual agresiva. 	

Tabla 13: Matriz FLOA.
Fuente: Rodríguez (2021).

En el análisis se observó que la empresa presenta debilidades en cuanto al proceso de adiestramiento, puesto que se carecen de técnicas de detección de necesidades de adiestramiento. Asimismo, este proceso no está alineado con los objetivos y planes de la organización, así como tampoco se tiene conocimiento de las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal. De igual forma, pocas veces se utilizan procedimientos para la aplicación de las técnicas del proceso de adiestramiento. Sin embargo, presenta fortalezas, tales como sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, así como disponibilidad del personal en participar en programas de capacitación y adiestramiento para a fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas.

4.2.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE PARETO

De la información obtenida mediante el cuestionario estructurado y las respectivas cantidades generadas y cuantificadas por cada una de las causas, se realizaron las siguientes tablas, como complemento del Diagrama de Pareto:

ID en gráfico	ítem	Enunciado	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje unitario (%)	Porcentaje acumulado (%)
P1	4	El adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades	10	10	15	15
P2	1	El adiestramiento continuo y efectivo estimula la motivación del talento humano.	10	20	15	30
P3	10	Las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo.	8	28	12	42
P4	3	Los procedimientos de adiestramiento en el área de ventas presentan debilidades.	8	36	12	54
P5	2	Se emplean instructivos para realizar un adiestramiento efectivo y eficiente a largo plazo	6	42	9	63
P6	5	Se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en su puesto de trabajo	6	48	9	72
P7	9	Recibe atención y respuesta rápidamente del supervisor inmediato, al momento de comunicar situaciones que afecte su desempeño en el cargo.	4	52	6	78
P8	7	Se utilizan procedimientos para la aplicación de las técnicas de DNA	4	56	6	84
P9	11	Se siente identificado con la organización donde labora.	3	59	5	89
P10	8	El puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales.	3	62	5	94
P11	6	Se lleva a cabo un plan de adiestramiento anual.	2	64	3	97
P12	12	Considera que su nivel de desempeño es el más adecuado para dar un servicio de calidad.	2	66	3	100
		TOTAL	66		100%	

Tabla 14: Datos agrupados. Diagrama de Pareto.

Fuente: Rodríguez (2021).

DIAGRAMA DE PARETO

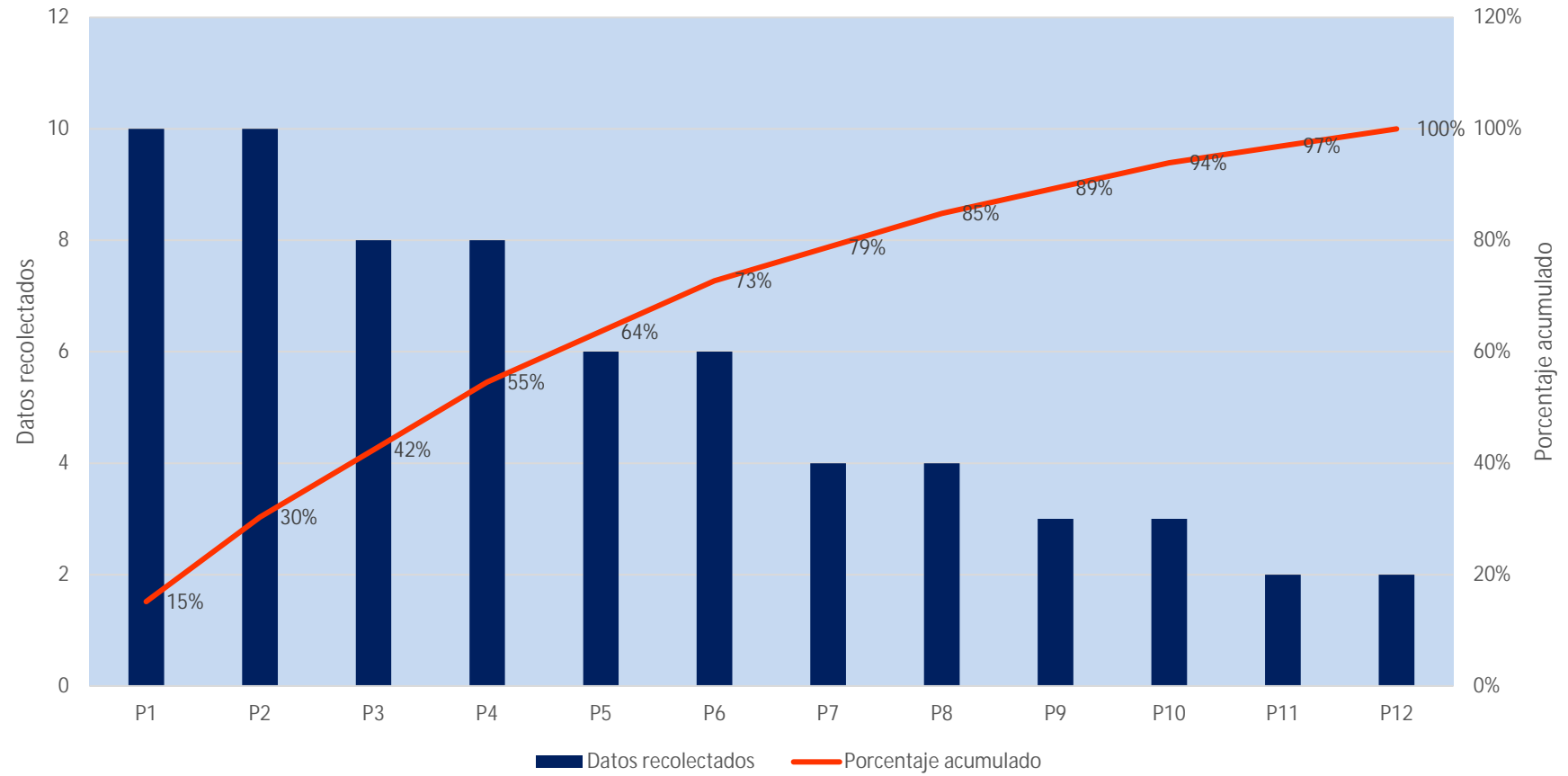


Figura 3: Diagrama de Pareto.
Fuente: Rodríguez (2021).

El objetivo de este análisis es determinar el proceso que más debilidad ha tenido, y a su vez establecer las principales causas del problema objeto de estudio, de tal forma que se pueda aplicar una metodología adecuada al área y así obtener en cada análisis el verdadero factor que influye en las debilidades del proceso de adiestramiento en el departamento de ventas online de la empresa de CLX NAGUANAGUA, C.A.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada demuestran que el proceso de adiestramiento en el departamento de ventas online de la empresa de CLX NAGUANAGUA, C.A. es considerado importante por el 100% de la población encuestada, y este junto a un adiestramiento continuo inciden en 30% que el desempeño de las actividades asignadas sea realizado de forma eficiente, así mismo el personal confirma que el proceso de adiestramiento posee debilidades con un porcentaje de incidencia del 12 %. El uso de instructivo para realizar un adiestramiento efectivo y eficiente a largo plazo 9 % y el análisis de necesidades de adiestramiento que también incide en un 9 % son las variables a considerar para el diseño de un plan de adiestramiento continuo que impulse la productividad, desempeño y calidad del talento humano el departamento de ventas online de la empresa de CLX NAGUANAGUA, C.A.

Cabe destacar que al no contar el Departamento Ventas online de la empresa de CLX NAGUANAGUA, C.A. de un plan de adiestramiento es viable y factible la propuesta ya que significara la puesta en práctica a corto plazo por la organización.

4.3 DISEÑO PLAN DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO, LA CALIDAD DE TRABAJO Y LA COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA CLX NAGUANAGUA, C.A.

En la propuesta presentada en el siguiente Trabajo de Grado se pretende exponer, la planificación de un entorno de aprendizaje que permitirá a los participantes aumentar los niveles de conocimientos necesarios para desempeñar funciones dentro del departamento de Ventas Online de la empresa CLX

NAGUANAGUA, C.A, llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos establecidos y obtener los resultados deseados por el plan de adiestramiento.

4.3.1 PLAN DE ADIESTRAMIENTO

Hoy en día para cualquier organización es vital llevar a cabo una adecuada gestión de los Recursos Humanos para poder cumplir con su estrategia empresarial y sus objetivos de crecimiento y desarrollo. Dentro de esa gestión de Recursos Humanos, cobra especial relevancia la formación del personal como clave que permite a la empresa evolucionar y adaptarse tanto a los continuos cambios y presión competitiva a la que hayan sido sometidos los mercados empresariales, como a los cambios en los procesos internos, por ejemplo la incorporación de nuevas tecnologías y de personal.

En este sentido, la capacitación de las personas basadas en las competencias laborales requeridas por el cargo que desempeñen, debe orientarse a mantener tanto los conocimientos, como habilidades y actitudes. Donde los conocimientos teóricos, prácticos y estratégicos, las habilidades representadas por el talento y las actitudes que implican atributos como el modo de pensar, la iniciativa, entre otras, deben combinarse ante el trabajo lo que predice un superior desempeño laboral.

La propuesta presentada, está conformada por los objetivos, y el contenido que se debe desarrollar, basado en el diagnóstico de necesidades presentado en el Capítulo anterior, con la finalidad de mejorar el desempeño, la calidad y productividad del talento humano en el área de ventas online de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A.

4.3.2 OBJETIVO

Capacitar al talento humano que labora en el departamento de Ventas Online de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A, con relación a los conocimientos y habilidades que requieren para el cargo que desempeñan.

4.3.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el personal adscrito al departamento de Ventas Online de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A., refleja importantes deficiencias en los conocimientos y procesos técnico productivos que rigen las actividades pertinentes al cargo de Asesores Integrales que desempeñan, trayendo como consecuencia la repetición de fallas y errores que se traducen en el constante devenir de reclamos por parte de los clientes así como, retrasos en la respuesta a los mismos, errores en las respuestas y retrasos en la entrega del equipo en el tiempo establecido debido a malos despachos.

Ante la situación planteada, surge la necesidad de diseñar un plan de adiestramiento continuo, dirigida al personal que integra el departamento de Ventas Online de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A., que permita atacar las carencias que actualmente presentan, referente a los conocimientos en cuanto al uso correcto de todos los instrumentos que se utilizan en el proceso de venta, para optimizar el cumplimiento de los procesos de forma eficaz, brindando herramientas que conlleven a la resolución de problemas y adaptando la ejecución de las tareas al tiempo establecido.

4.3.4 FUNDAMENTACIÓN

La propuesta diseñada se sustenta en los resultados obtenidos del diagnóstico obtenido a través del análisis de los resultados de la investigación de campo, así como en las bases teóricas recopiladas, las cuales fueron desarrolladas en el Marco Teórico en el que se apoya la investigación. Es por ello que se identificaron las fortalezas y debilidades que posee el departamento para determinar las estrategias más convenientes para gestionar asertivamente la estrategia para el proceso de adiestramiento.

4.3.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Para el diseño de un plan de adiestramiento continuo que permita la gestión del desempeño, la calidad y la productividad del personal que labora en el

departamento de Ventas Online, implicó el desarrollo de un conjunto de actividades de capacitación a través de las cuales los Asesores Integrales puedan adquirir o reforzar conocimientos, habilidades y actitudes en aspectos organizacionales, ocupacionales e individuales, que contribuyan positivamente al logro de los objetivos y metas del departamento de ventas online y la empresa.

Con la información obtenida del diagnóstico se procedió a elaborar el plan en una estructura básica, y con dos tipos de formación, de Desarrollo (actividades de crecimiento personal), y Específica (actividades más técnicas del área). Al ser un plan continuo se diseñó de forma anual e intercalada.

TIPO DE CAPACITACION	ACCIÓN FORMATIVA	COMPETENCIAS A GENERAR	CONTENIDO DEL TALLER	DURACIÓN (HORAS)
E S P E C I F I C A	<ul style="list-style-type: none"> Alta capacidad en el área tecnológica Habilidad de orientación 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer los equipos que se ofrecen Conocer las especificaciones técnicas y características de los equipos. 	NOMENCLATURA Y ESPECIFICACIONES DE EQUIPOS SAMSUNG	4 HORAS
	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Escucha activa Asertividad El proceso de venta El proceso de negociación Resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer estrategias y técnicas de negociación. Ofrecer un servicio al cliente basado en los principios de calidad. Participar en situaciones de conflictos y toma de decisiones. Mejorar la comunicación con los clientes. 	TÉCNICAS DE VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE	4 HORAS
	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de Excel, Word y Power Point. Destreza en sistema a2 Habilidad en la computadora 	<ul style="list-style-type: none"> Usar de forma eficiente el sistema a2. Mejorar la redacción de informes técnicos Uso del programa Excel. Conocer atajos básicos y el uso de la computadora. 	PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y SISTEMA A2	4 HORAS

Tabla 15: Contenido de la propuesta. Adiestramiento específico.

Fuente: Rodríguez (2021).

TIPO DE CAPACITACION	ACCIÓN FORMATIVA	COMPETENCIAS A GENERAR	CONTENIDO DEL CONVERSATORIO	DURACIÓN (HORAS)
D E S A R R O L L O	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación al trabajo o puesto donde se desempeña • Formación y desarrollo personal • Inspirar al personal a ponerse metas • Disminuir la presión excesiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer nuestras habilidades y destrezas en el trabajo • Utilizar herramientas para generar una estabilidad mental • Mejorar nuestro estilo de vida • Aprender a trabajar bajo presión 	MOTIVACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	4 HORAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el mayor potencial de cada uno de los delegados. • Desarrollo del poder de argumentación • Administración del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar oportunidades de desarrollo • Desarrollar el empoderamiento • Utilizar herramientas para fomentar la capacidad de iniciativa y autonomía 	LIDERAZGO, DELEGACIÓN EFICAZ E INTELIGENCIA EMOCIONAL	4 HORAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al disfrute de los empleados • Rol de equipo • Estrategias para el trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer herramientas de organización y planificación • Fomentar el trabajo en equipo • Generar mejoras individuales y organizacionales 	TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES	4 HORAS

Tabla 16: Contenido de la propuesta. Adiestramiento de Desarrollo.
Fuente: Rodríguez (2021).

	ACTIVIDADES	SEMANA
ENERO	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de Necesidades de Adiestramiento 	2 Semana
FEBRERO	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio 1: MOTIVACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 	3 Semana
MARZO	<ul style="list-style-type: none"> • Taller 1: TÉCNICAS DE VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE 	3 Semana
ABRIL	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio 2: LIDERAZGO, DELEGACIÓN EFICAZ E INTELIGENCIA EMOCIONAL 	3 Semana
MAYO	-	
JUNIO	-	
JULIO	<ul style="list-style-type: none"> • Taller 2: PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y SISTEMA A2 	3 Semana
AGOSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio 3: TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES 	3 Semana
SEPTIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Taller 3: NOMENCLATURA Y ESPECIFICACIONES DE EQUIPOS SAMSUNG 	3 Semana
OCTUBRE	-	
NOVIEMBRE	-	
DICIEMBRE	-	

Tabla 17: Estructura de la propuesta.
Fuente: Rodríguez (2021).

4.3.5 APLICACIÓN DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO

El plan de capacitación se implementará a través de la instrucción en un área acondicionada, específicamente la sala de conferencias, en la cual los instructores atienden una cantidad de participantes, por medio de presentaciones digitales, que contengan información teórica e imágenes del tema a enseñar, así como el reflejo de la utilización por parte de los instructores, igualmente, cada

participante contará con una computadora que posea la aplicación que se está enseñando (si es el caso) para hacer seguimiento de las actividades a realizar.

En cuanto a los conversatorios la metodología es la misma con la diferencia de que el seguimiento de las actividades se realizara mediante la observación directa en todo el proceso anual y una evaluación de desempeño al finalizar el plan de adiestramiento continuo para determinar que los objetivos fueron alcanzados.

4.3.6 PARTICIPANTES

Las personas que participaran en el plan de adiestramiento es el talento humano que labora en el departamento de Ventas Online, el número de participantes será determinado por la cantidad de personas que se encuentren laborando en el departamento, ya que independientemente de su nivel de conocimiento, es importante reforzar el adiestramiento.

4.3.7 DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La duración de este plan de adiestramiento estará determinado por la estructura de la propuesta antes mencionada, y estará dividido de la siguiente manera:

- Inducción: Cabe destacar que estará será siempre impartida cuando se realicen nuevos ingresos, se maneja información básica para que este inicie y pueda desempeñar el cargo con términos básicos y complementar su adiestramiento con el contenido del plan de adiestramiento.
- Detección de Necesidades de Adiestramiento: Este diagnóstico será realizado a través de la aplicación de una Entrevista no estructurada y la observación directa, para así poder evaluar el nivel de conocimiento de cada uno de los Asesores Integrales del departamento de Ventas Online.
- Talleres de formación: Una vez obtenido el diagnostico se empezara a aplicar el plan de adiestramiento diseñado, cada actividad tendrá una duración de 4 horas mensuales. Además se integraran los adiestramientos

de formación obligatoria del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, contemplados en el artículo 61 de la LOPCYMAT(Cronograma en Anexo B) y su duración contemplada en la Norma Técnica: Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (NT-01-2008).

4.3.8 EVALUACIÓN DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO:

En esta última etapa del Plan de Adiestramiento, se evalúa el impacto de dicha formación para determinar su efectividad, arrojando los resultados necesarios en cuanto al mejoramiento del aprendizaje, comportamiento de los empleados en el trabajo y la influencia en el desempeño final en la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo.

Para determinar la eficacia del Plan de Adiestramiento, es necesario recabar la información de varios ámbitos laborales, para ello se aplicará un Modelo de Evaluación de Desempeño ya diseñado por la empresa, tomando en cuenta las actitudes, aprendizajes comportamientos y resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación del plan..

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las necesidades de adiestramiento conforman el grupo de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que el individuo no posee, y que deben ser aprendidos por éste con la finalidad de lograr un desempeño exitoso en su cargo o puesto de trabajo. Asimismo, permite reunir información necesaria para programar el adiestramiento de manera útil y eficaz, tanto para el trabajador como para la empresa.

La importancia de un Plan de Adiestramiento Continuo que impulse el desempeño, la calidad y productividad del talento humano, radica en que este permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. Dentro de lo planteado se presentan las conclusiones, realizadas a partir del alcance de los objetivos específicos:

De acuerdo al objetivo uno, el cual consistió en describir la situación actual del proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento al personal de la empresa CLX NAGUANAGUA C.A, se concluyó que este proceso no está cónsono con los objetivos y planes de la organización, puesto que no se aplican instrumentos para realizar un diagnóstico individual organizacional para conocer las necesidades reales de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Del mismo modo, los trabajadores no reciben un adiestramiento continuo y adecuado que identifica las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de su cargo.

Por otro lado, con respecto al objetivo dos, se identificaron las necesidades y oportunidades de mejora del proceso de diagnóstico de necesidades del adiestramiento de la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A, concluyéndose que no se emplean técnicas de detección de necesidades de adiestramiento, lo que no permite conocer las debilidades y carencias del trabajador y poder tomar las acciones y estrategias a seguir. Esto es debido, a que las políticas, normas y procedimientos relacionados con el proceso no están claramente definidas. Sin embargo, se presentan fortalezas, tales como sentido de pertenencia de los

trabajadores hacia la organización, lo que contribuye a que los trabajadores tengan la disposición de cumplir a cabalidad con sus labores dentro de la organización.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos de la Matriz FLOA para conocer los factores internos y externos que inciden en el proceso de adiestramiento y el Diagrama de Pareto aplicado al cuestionario estructurado, cuyo análisis permitió formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de Adiestramiento en el área de Ventas Online. (Objetivo tres). Al respecto, se sugiere a la empresa elaborar instrumentos para diagnosticar las necesidades de adiestramiento, que permita la elaboración de planes de adiestramiento alineados a los objetivos de la empresa, previa revisión de las metas y objetivos trazados en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento. También, aplicar un programa continuo de capacitación para los nuevos colaboradores, para que estos se integren y se identifiquen con la empresa, así como establecer políticas y procedimientos para mejorar el proceso de adiestramiento, lo que le permitirá ser una empresa competitiva en el mercado.

De las conclusiones obtenidas en el presente estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

- A. Revisar anualmente las descripciones de cargo para actualizar las funciones, a fin de disminuir las disparidades presentes en cuanto a las competencias y funcionalidades del cargo, para posteriormente elaborar un manual de descripción de cargo propio de la empresa.
- B. Elaborar los instrumentos necesarios para recabar la información para realizar un adiestramiento eficaz.
- C. Crear una base de datos con los requerimientos de cada cargo basada en sus habilidades y destrezas, que permita evaluar al personal de la empresa y dar seguimiento al comportamiento organizacional y sus competencias laborales para así identificar oportunamente al personal calificado y que se encuentra apto para ocupar puestos de mayor responsabilidad, promoviendo de esta forma la superación del personal de la empresa.
- D. Aplicar las evaluaciones correspondientes a cada evento de capacitación programado.

- E. Mantener constante comunicación con el personal del departamento de Ventas Online, para conocer las inquietudes y debilidades de estos en cuanto a las funcionalidades del cargo que desempeñan como Asesores Integrales, que permita el mejoramiento de las habilidades para su correcto desempeño.
- F. El plan de adiestramiento debe hacer hincapiés en las necesidades de la empresa. Tan pronto como sean detectadas las necesidades, se debe acordar los objetivos de dicho aprendizaje, generar y coordinar las acciones específicas de la capacitación., ejecutar y realizar el programa, así como también medir y evaluar los resultados de efectividad del programa.

Finalmente, se recomienda que el Plan de Adiestramiento Continuo presentado en este Trabajo de Grado, sea tomado en cuenta para su evaluación y aplicación en el Departamento de Ventas Online de la empresa CLX NAGUANGUA, C.A, con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades que son llevadas a cabo en esta importante área de la Empresa, permitiendo también el cómodo desempeño de los mismos en cuanto a las funciones, actividades y responsabilidades asignadas a cada uno, logrando alcanzar un clima laboral favorable como consecuencia de esto en el departamento.

LISTA DE REFERENCIAS

Álvarez H, Flores I (1985), “Determinación de las necesidades de adiestramiento del recurso humano perteneciente a los niveles supervisorio y operativo que labora en el sector hotelero”, Universidad Católica Andrés Bello Caracas, Venezuela.

Arias F, (2004). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas, Episteme, C.A, segunda edición.

Balestrini, Mirian (2008). Como se elabora un proyecto de investigación. Séptima. BL Consultores Asociados. Caracas

Beatriz Umiña (2017), “Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. – San Borja 2016” Universidad Autónoma del Perú, ubicada en Lima, Perú,

Calzadilla Angélica, (2016), “Proceso de diagnóstico de necesidades del adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del estado Carabobo”, Universidad de Carabobo, valencia Edo – Carabobo.

Castro M y Cuevas C (2014), “Propuesta de capacitación para el manejo del sistema de aplicaciones y productos (SAP). Un estudio de caso en una oficina de nómina y pago” Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2009). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México.

Cota Jesús “La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados”, Instituto Tecnológico De Sonora, De Ciudad Obregón, Sonora, México

Dessler, G. y Varela, R., (2011). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall

Gómez Luisa, (2010), “Propuesta para la creación de un programa de adiestramiento en planificación y control de proyectos para la construcción de líneas eléctricas en Venezuela”, Universidad Monteávila, Caracas – Distrito Capital.

González Maribel (2013), “Plan de capacitación basado en las competencias laborales dirigido a los trabajadores de la división asuntos laborales

de Cvgbauxilum C.A, en matanzas estado Bolívar”, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

González Rodrigo, (2017), “Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción”, Universidad de Chile, Santiago – Chile.

González Humberto (2014). Matriz FLOA. (En línea).www.elcofredehumberto.blogspot.com/2014/03/matriz-floa. Consultado en Junio 2021.

Medina Faira (2014). “Diseño de plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”. Pontifica Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.

Palacios José (2018), “La capacitación y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de marketing y promoción de la Universidad César Vallejo Chimbote-2018”, Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.

Palella, Santa Stracuzzi y Martins Feliberto (2010). Metodología de investigación cuantitativa 3ra edición año de edición: 2010 editorial: Fedeupel.

Rodríguez Gaudy, (2015), “Programa de capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. Caso: Servicio autónomo instituto de altos estudios Dr. Arnoldo Gabaldon”, Universidad de Carabobo, Valencia – Edo. Carabobo.

Sandoval B, Morales D, Bascur B, (2017), “Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas”, Universidad de Concepción, Los Ángeles, Chile.

Tamayo, Mario y Tamayo (2012). El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.

ANEXOS



ANEXO A
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN RELACIONES INDUSTRIALES



Estimado (a) participante:

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre el diagnóstico del estado actual del proceso de adiestramiento en el área de ventas en la empresa CLX NAGUANAGUA, C.A. Consta de una serie de preguntas cerradas y abiertas. Al leer cada una de ellas, concentre su atención de manera que la respuesta que emita sea fidedigna y confiable. La información que se recabe tiene por objeto la realización de un trabajo de investigación relacionado con dichos aspectos.

No hace falta su identificación personal en el instrumento, solo es de interés los datos que pueda aportar de manera sincera y la colaboración que pueda brindar para llevar a feliz término la presente recolección de información que se emprende.

¡Muchas gracias, por su valiosa colaboración!

		ALTERNATIVAS	
ÍTEM	AFIRMACIÓN	SI	NO
1	El adiestramiento continuo y efectivo estimula la motivación del talento humano.		
2	Se emplean instructivos para realizar un adiestramiento efectivo y eficiente a largo plazo.		
3	Los procedimientos de adiestramiento en el área de ventas presentan debilidades		
4	El adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades.		
5	Se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en su puesto de trabajo.		
6	Se lleva a cabo un plan de adiestramiento anual.		

7	Se utilizan procedimientos para la aplicación de las técnicas de detección de necesidades de adiestramiento.		
8	El puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales.		
9	Recibe atención y respuesta rápidamente del supervisor inmediato, al momento de comunicar situaciones que afecte su desempeño en el cargo		
10	Las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo		
11	Se siente identificado con la organización donde labora		
12	Considera que su nivel de desempeño es el más adecuado para dar un servicio de calidad		

Fuente: Rodríguez (2021).

ANEXO B
PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

I TRIMESTRE

SEMANA	TALLERES	MINUTOS
1	Efectos COVID-19	120
2	Primeros auxilios básico	120
3	Respuesta a emergencia (SISMO)	120
4	Respuesta a emergencia (EVACUACION Y RESCATE)	240
TOTAL HORAS DE ADIESTRAMIENTO		10

SEMANA	DDS	MINUTOS
1	Trabajo en Equipo	25
	El Fuego	25
	Uso de los extintores	25
	Orden y limpieza	25
2	Ergonomía	25
	Posturas Adecuadas	25
	Levantamiento de Cargas	25
	La motivación Laboral	25
3	Accidentes e Incidentes	25
	Accidentes de Trayecto	25
	Peligro Vs. Riesgo	25
	Clima Organizacional	25
4	Importancia de la comunicación en el entorno laboral	25
	el ruido	25
	Seguridad Industrial	25
	Protección de caídas	25
5	Daños al oído por uso frecuente de audífonos	25
	Uso cinturón de seguridad	25
	Higiene Sanitaria Vs Higiene Industrial	25
	Alimentación saludable	25
6	Síndrome del túnel carpiano	25
	Trastornos musculo - esqueléticos	25
	Síndrome del cuello del texto	25
	Condiciones inseguras e insalubres	25
7	Cuidado al hacer levantamientos de cargas	25
	Posturas de trabajo	25
	Higiene de las manos para prevenir el covid-19	25
	Primeros Auxilios a una herida	25
TOTAL HORAS DE ADIESTRAMIENTO		12

II TRIMESTRE

SEMANA	TALLERES	MINUTOS
8	El trabajo emocional	120
9	Tabaco y tabaquismo	120
10	Semana de la Seguridad y Salud Laboral	120
11	Objetos filosos y cortantes (Cuidado de las manos)	120
12	Brigada de emergencia	120
13	Extintor de seguridad	120
TOTAL HORAS DE ADIESTRAMIENTO		12

SEMANA	DDS	MINUTOS
8	Cuida tu oído	20
	Cuidado con el tipo de música que escuchas	20
	Importancia de la comunicación en el entorno laboral	20
	El compañerismo y el respeto	20
9	Aseo en el trabajo	20
	Análisis de trabajo	20
	Identificación de riesgo	20
	Evaluación de riesgo	20
10	Como afecta el consumo de alcohol tu organismo	20
	Importancia de la integración de personas con discapacidad en el entorno laboral	20
	Importancia de la comunicación efectiva en el entorno laboral	20
	Desmotivación laboral	20
11	Accidentes de Trabajo	20
	Enfermedades Ocupacionales	20
	Cultura Preventiva	20
	Riesgos Eléctricos	20
12	Prevención de accidentes en las manos	20
	Cultura preventiva	20
	Primeros Auxilios a una herida	20
	Manejo del tiempo	20
13	Grupo control y extinción de incendios	20
	Grupo evacuación y rescate	20
	Grupo primeros auxilios	20
	Equilibrio físico y psíquico de brigadistas de emergencia	20
TOTAL HORAS DE ADIESTRAMIENTO		8

III TRIMESTRE

SEMANA	TALLERES	MINUTOS
14	Las drogas y el alcohol	120
15	Levantamiento de carga	120
16	Estilo de vida saludable	120
17	Uso de herramientas manuales	120
18	Objetos filosos y cortantes (Cuidado de las manos)	120
19	SIN PRESENTACION	0
20	SIN PRESENTACION	0
	TOTAL HORAS DE ADIESTRAMIENTO	8
SEMANA	DDS	
14	Trabajo en Equipo	20
	Clima Organizacional	20
	Ambiente Favorable en el trabajo	20
	Salud en el lugar de trabajo	20
15	Orden y limpieza	20
	Actos Inseguros	20
	Condiciones Inseguras	20
	Como prevenir accidentes de trabajo	20
16	Que son los reposos médicos	20
	El IVSS	20
	Como convalidar los reposos médicos	20
	Enfermedades Ocupacionales	20
17	Seguridad en el uso de escaleras	20
	como reportar un accidente de trabajo	20
	Tiempo de reporte ante INPSASEL	20
	Control de emociones	20
18	Protección de caídas	20
	Levantamiento de carga	20
	Posturas adecuadas	20
	Ergonomía	20
19	Procesos Peligrosos	20
	Sanearamiento básico	20
	Higiene personal	20
	Aseo en el trabajo	20
20	Agotamiento laboral	20
	Seguridad Eléctrica	20
	Cuidado de la piel	20
	Normas de convivencia en el trabajo	20
	TOTAL HORAS DE ADIESTRAMIENTO	9

IV TRIMESTRE

SEMANA	TALLERES	MINUTOS
21	Análisis de riesgo de trabajo	120
22	Prevención de accidentes laborales	120
23	Enfermedad Ocupacional	120
24	Síndrome del cuello del texto	119
25	Condiciones disergonomicas. Presentación única	120
	TOTAL HORAS DE ADIESTRAMIENTO	10
SEMANA	DDS	MINUTOS
21	Accidentes de Trabajo	20
	Enfermedades Ocupacionales	20
	Cultura Preventiva	20
	Riesgos Eléctricos	20
22	Higiene postural RECOMENDACIONES	20
	Prevención accidentes de trayecto o in itinere	20
	Prevención de riesgos laborales	20
	Inspecciones de seguridad	20
23	Condiciones Inseguras e Insalubres	20
	Control de emociones	20
	Importancia de la inteligencia emocional en el trabajo	20
	Bienestar físico y emocional	20
24	Cuidado al hacer levantamientos de cargas	20
	Posturas de trabajo	20
	Salud Ocupacional (Recomendaciones)	20
	Primeros Auxilios a una herida	20
25	Ergonomía en la oficina	20
	Prevención accidentes en escaleras	20
	Seguridad al estacionarse de reversa	20
	Síndrome del cuello del texto	20
	TOTAL HORAS DE ADIESTRAMIENTO	7