



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN  
PARA EL AREA DE VENTAS DE LA  
EMPRESA MOTOBOUTIQUE**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado  
en Ingeniería Comercial

Autor:

**Ketlyn Mildred Sinchi Parra.**

Director:

**Psic. María Isabel Arteaga Ortíz.**

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Flavio y María, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, y por haberme apoyado en cada proyecto de mi vida muchos de mis logros se los debo a ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por permitirme realizar la  
investigación en sus instalaciones,  
A Chavi, mi tutora que me fue guiado en cada paso  
de este proyecto,  
a mis compañeros y amigos que me apoyaron en  
cada momento de mi vida estudiantil.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	III
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	X
ABSTRACT .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
<b>1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.2. Antecedentes.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3. Reseña histórica .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.4. Descripción de productos .....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.5. Misión y visión .....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.5.1. Misión .....</i>	<i>12</i>
<b>1.2.5.2. Visión.....</b>	<b>13</b>
<i>1.2.6. Estructura organizativa .....</i>	<i>14</i>
<b>1.1.1.1 Gerente General .....</b>	<b>15</b>
<i>Departamento administrativo .....</i>	<i>15</i>
<b>1.1.1.2. Departamento de Contabilidad.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1.3. Tesorería .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1.4. Recursos Humanos.....</b>	<b>15</b>
<i>Departamento comercial.....</i>	<i>16</i>
<b>1.1.1.5. Compras nacionales .....</b>	<b>16</b>

1.1.1.6. Importaciones .....	16
1.1.1.7. Ventas .....	16
1.1.1.8. Departamento de distribución .....	17
<b>1.2.7. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.8. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>17</b>
<i>La administración de recursos humanos, en la era moderna .....</i>	<i>18</i>
<i>Subsistemas de gestión de recursos humanos propuesta de Wayne Mondy .....</i>	<i>19</i>
1.1.1.9. Dotación de personal.....	20
1.1.1.10. Análisis de puestos .....	21
1.1.1.11. Tipos de información del análisis de puestos.....	21
1.1.1.12. Métodos de análisis de puestos.....	22
1.1.1.13. Realización de un análisis de puestos .....	23
1.1.1.14. Descripción del puesto .....	23
1.1.1.15. Identificación del puesto de trabajo .....	24
<i>Planeación estratégica de recursos humanos (PRH) .....</i>	<i>24</i>
<i>Reclutamiento.....</i>	<i>25</i>
1.1.1.16. Proceso de reclutamiento.....	26
1.1.1.17. Métodos de reclutamiento interno .....	26
1.1.1.18. Fuentes externas de reclutamiento .....	27
<i>Selección.....</i>	<i>28</i>
1.1.1.19. Proceso de selección .....	28
1.1.1.20. Entrevista preliminar .....	29
1.1.1.21. Revisión de solicitudes de empleo y de currículos.....	29
1.1.1.22. Ventajas y problemas de las pruebas de selección .....	29
1.1.1.23. Investigación de antecedentes .....	29
1.1.1.24. Pruebas de muestra de trabajo .....	30
1.1.1.25. Entrevistas de trabajo.....	30
1.1.1.26. Método de entrevista y entrevista no estructurada.....	30
1.1.1.27. Decisión de selección y notificación a los candidatos. ....	31

<i>Inducción</i> .....	31
<b>1.1.1.28. Propósitos de la inducción</b> .....	32
<i>Desarrollo de recursos humanos</i> .....	33
<i>1.2.9. Capacitación y Desarrollo</i> .....	33
<i>1.2.10. Evaluación del desempeño</i> .....	33
<i>Indemnización o compensación de los trabajadores</i> .....	33
<i>Seguridad y Salud</i> .....	34
<i>Un ambiente laboral, seguro y salud</i> .....	34
<i>Relaciones Laborales y entre empleados</i> .....	35
<i>Evolución de los Sindicatos</i> .....	35
<i>Apoyo a los sindicatos</i> .....	36
<i>Afiliación de los empleados a los sindicatos</i> .....	36
<i>Negociación Colectiva</i> .....	37
<i>Relaciones internas con los empleados</i> .....	37
<i>Evaluación al desempeño</i> .....	37
<i>Usos de la evaluación del desempeño</i> .....	38
<i>A la planeación de recursos humanos</i> .....	38
<i>Al reclutamiento y selección</i> .....	38
<i>A la planeación y desarrollo de carrera</i> .....	39
<i>A los programas de remuneración</i> .....	39
<i>A las relaciones internas con los empleados</i> .....	39
<i>A la evaluación del potencial de un empleado.</i> .....	39
<i>Procesos de evaluación del desempeño</i> .....	40
<i>Criterios de desempeño</i> .....	40
<i>Rasgos de personalidad</i> .....	40
<i>Competencias</i> .....	41
<i>Logro de metas</i> .....	41
<i>Potencial de mejoramiento</i> .....	42
<i>Responsabilidad por las evaluaciones</i> .....	42

<i>Tipo de evaluación de desempeño</i> .....	42
<i>Período de evaluación</i> .....	43
<i>Métodos de evaluación del desempeño</i> .....	43
<i>La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación</i> .....	43
<i>Escalas de calificación</i> .....	44
<i>Incidentes críticos</i> .....	44
<i>Ensayo</i> .....	45
<i>Estándares laborales</i> .....	45
<i>Clasificación</i> .....	45
<i>Distribución obligatoria</i> .....	45
<i>Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)</i> .....	46
<i>Sistema basado en resultados</i> .....	46
<i>Características de un sistema eficaz de evaluación</i> .....	46
<i>Problemas en las evaluaciones del desempeño:</i> .....	46
<i>Incomodidad del evaluador</i> .....	46
<i>Falta de objetividad</i> .....	47
<i>Error o efecto de halo</i> .....	47
<i>Indulgencia o severidad</i> .....	47
<i>Tendencia central</i> .....	48
<i>Sesgos del comportamiento reciente</i> .....	48
<i>Sesgo personal (formación de estereotipos)</i> .....	48
<i>Manipulación de las evaluaciones</i> .....	49
<i>Ansiedad del empleado</i> .....	49
<i>Capacitación y desarrollo</i> .....	49
<i>Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo</i> .....	50
<i>Proceso de capacitación y desarrollo</i> .....	50
<i>Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo</i> .....	51
<i>Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo</i> .....	51
<i>Métodos de capacitación y desarrollo</i> .....	52

<i>Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo</i> .....	54
<i>Cómo evaluar los procesos de capacitación</i> .....	56
<i>Evaluadores capacitados</i> .....	57
<b>2.1. CAPÍTULO II</b> .....	<b>58</b>
<b>2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> .....	<b>58</b>
<b>2.2.1. CONSTRUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA:</b> .....	<b>58</b>
<b>2.2.1.1. METODOLOGÍA</b> .....	<b>58</b>
<b>2.2.2. APLICACIÓN Y RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>2.2.1.2. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA</b> .....	<b>59</b>
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> .....	<b>65</b>
<b>3.1. CAPÍTULO III</b> .....	<b>74</b>
<b>3.2. PLAN DE CAPACITACIÓN</b> .....	<b>74</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>81</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>84</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura Organizativa .....	14
Ilustración 2. Administración de Recursos Humanos .....	20
Ilustración 3. Modelo de Reclutamiento Reclutamiento .....	25

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de productos .....	6
Tabla 2 Departamento de Distribución .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3. Evaluación de desempeño .....	60
Tabla 4. Tabulación de rangos y equivalencias .....	66
Tabla 5. Interpretación de resultados.....	72
Tabla 6. Plan de Capacitación Grupal .....	76
Tabla 7. Plan de capacitación individual .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 1.....	66
Figura 6. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 2 .....	67
Figura 7. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 3.....	68
Figura 8. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 4.....	69
Figura 9. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 5.....	70
Figura 10. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 6.....	71
Figura 11. Gráfico ponderado de los 6 vendedores .....	72

## RESUMEN

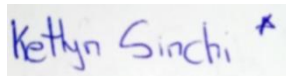
El presente trabajo de titulación se desarrolló en la empresa cuencana Motoboutique; el objetivo principal fue la elaboración de un plan de capacitación para el área de ventas. El enfoque de investigación fue cuantitativo, ya que se aplicó una herramienta de evaluación de desempeño para la obtención de datos; y cualitativo para la propuesta del plan de capacitación. El marco teórico se sustentó en la teoría del autor Wayne Mondy, con su obra “Administración de Recursos Humanos”. La formulación de esta propuesta permitió que se desarrolle dentro de la empresa, dos procesos de administración de recursos humanos, que a futuro logrará optimizar los procesos de ventas y alcanzar objetivos y metas departamentales.

**Palabras clave:** evaluación de desempeño, plan de capacitación, recursos humanos.

## ABSTRACT

The following research was developed at Motoboutique. The main objective was the development of a training plan for the sales area. The research approach was quantitative, since a performance evaluation tool was applied to obtain data; and qualitative for the training plan proposal. The theoretical framework was based on the theory of the author Wayne Mondy, with his work "Human Resources Management". The formulation of this proposal allowed the development of two human resources management processes within the company, which in the future will optimize sales processes and achieve departmental objectives and goals.

**Key words:** human resources, performance evaluation, training plan, goals.



**Nombre y apellidos estudiante**

Código estudiante: 69988

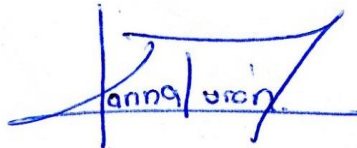
Número celular estudiante: 096 802 4582

Dirección correo estudiante ketlyn64@es.uazuay.edu.ec



**Psic. Isabel Arteaga**

Tutora de tesis.



**Unidad de Idiomas  
Karina Durán Andrade  
C.I. 010260367-**

## 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. Por esta razón, en la actualidad ha tomado relevancia y constituye uno de los procesos más importantes como parte de la gestión de recursos humanos. Así mismo, es importante destacar que la diferencia competitiva de una empresa con relación a otra, no radica en lo moderno de su tecnología ni en los procesos de producción o en su estructura organizativa. Lo que hace la diferencia o ventaja competitiva es la calidad del recurso humano que trabaja en ella y las estrategias que utilicen para aprovecharlo. Por consiguiente, la capacitación basada en el enfoque de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

La presente investigación se enfoca en la elaboración de un plan de capacitación basado en la teoría de Mondy, como resultado de la información obtenida de la herramienta de evaluación aplicada a los trabajadores de la empresa Motoboutique, ubicada en la ciudad de Cuenca. Con lo cual se busca incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la empresa en un proceso de mejora continua para lograr la calidad y competitividad requeridas para el sostenimiento de su vida comercial.

Para desarrollar este estudio, se realizó una investigación de campo de naturaleza exploratoria-descriptiva, a través de la aplicación de la herramienta de evaluación para

determinar el nivel de capacitación de los trabajadores en el área de ventas de la empresa lo que sirvió de diagnóstico para sustentar la elaboración del plan de capacitación.

El desarrollo de esta investigación es presentado en capítulos bajo el siguiente esquema; En el Capítulo I, se describe la empresa donde se va a desarrollar esta investigación, inicios, origen, así como también la referencia teórica con la que se sustenta la investigación, conceptos principales, la importancia de la inducción y tipos de evaluación.

En el Capítulo II, se desarrolla la metodología, así como también la aplicación de la herramienta de evaluación, con los trabajadores la cual permite la obtención de información para su análisis cualitativo.

En el Capítulo III, se presenta el plan de capacitación con sus respectivos ordenamientos según lo obtenido en la herramienta de evaluación, de igual forma su cronograma de ejecución, establecido por actividades esenciales e indicadores de resultados.

Esta investigación concluye con las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los lineamientos teórico-prácticos que se sustentaron en su ejecución y desarrollo. Posteriormente se presentan el recurso bibliográfico y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO**

En este capítulo tratará sobre la empresa cuencana Motoboutique, misma que se especializa en la venta de repuestos originales y alternos de motos; también se dará un recuento de como inició actividades y su evolución en el mercado, a más se incluye su catálogo de productos. Posteriormente se abordará la administración de talento humano, resulta indispensable para alcanzar los objetivos individuales y de equipo de las empresas, para esto se va identificar habilidades de cada trabajador y así poder ubicarlos en el área adecuada; por esta razón utilizaremos de referencia a (Mondy, 2010) ya que permite analizar a la empresa a nivel externo e interno de la empresa. Se verá el proceso que el autor sugiere al momento de incorporar nuevo personal; además de la correcta aplicación de los procesos de selección, evaluación y capacitación que sirve al momento de tomar medidas correctivas ante el incumplimiento de objetivos y aplicarlos para la capacitación del personal, buscando eliminar falencias y consolidarse ante la competencia.

### **1.2.1 LA EMPRESA**

Chiavenato, (1993) describió que la empresa es una organización social, la misma que busca utilizar una variedad de recursos que serán destinados a alcanzar objetivos específicos; a la vez por el hecho de tener personas asociadas que buscan explotar el negocio con un determinado objetivo ya sea el lucro o atención de necesidad social.

Motoboutique nació como una micro empresa familiar en la ciudad de Cuenca, inicialmente sus actividades fueron la comercialización y distribución de repuestos de motos de media y alta gama, manejando líneas alternas, así como también originales, cabe mencionar que los repuestos originales necesitan ser importados, estas importaciones se realizan de los países de Norteamérica, Australia y Colombia. Por esta razón se realizan cotizaciones de las piezas solicitadas por los clientes en el caso de ser importadas. Existen dos tipos de entrega de productos, la más recurrente es en la que la venta es inmediata y dentro del local, la segunda opción es para clientes que se encuentran fuera de la ciudad con los que se realizan entregas a domicilio, con la condición de que el valor de la compra supere cierto límite de ventas estipulado en el reglamento de la empresa

### **1.2.2. Antecedentes**

**Monteros, (2005) señala: “Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación” pág.15.**

Este concepto permite definir generalmente a una microempresa, como un conjunto de recursos que funcionan y operan de manera organizada, por consiguiente, Motoboutique como microempresa buscó generar ingresos bajo la prestación de servicios y la oferta de productos.

La empresa inicia sus actividades en el año 2011, siendo una empresa cuencana especializada en la venta de repuestos de motos. La invención de esta empresa es netamente por tradición y sustento familiar buscando solventar la facilidad de adquisición de repuestos, ofreciendo asesoría y accesibilidad de precios llegando a consolidarse en el mercado.

Brandia, (2020) describió que los colores tienen una representación y uso especial de acuerdo a cada empresa por ejemplo los colores blanco y negro, se ubican en un punto neutro implicando seguridad, madurez y fiabilidad, En el caso de una empresa podría transmitir un mensaje de seriedad, por otra parte, estos colores son muy utilizados en el sector automotriz, a la vez por su relación con el metal busca enviar un mensaje de exclusividad, de estatus, de alta calidad. Y finalmente el rojo energía, fuerza y pasión. De esta forma Motoboutique busco incorporar estos colores a su logo, con la intención de llegar al mercado y generar en ellos confianza, responsabilidad de manera especial garantizando la calidad en productos y atención a sus clientes.

### 1.2.3. Reseña histórica

Motoboutique empieza sus actividades en el año 2011, como una sociedad formada por la señora María Carmen Parra, con un porcentaje de acciones del 45%, por parte del señor Flavio Sinchi con un porcentaje del 55%, la finalidad de creación de la empresa es netamente comercial. Por otro lado, el nombre de la empresa se origina por parte de la señora María Parra, con miras de poder acaparar la atención de manera inmediata de la futura clientela.

La empresa se establece físicamente en la ciudad de Cuenca, en las calles Ricardo Muñoz y Alfonso Moreno Mora en donde actualmente continúa ejerciendo actividades. Inician con la venta de accesorios para personas que incursionan en el mundo del motociclismo, tales como indumentarias, cascos, guantes y botas; por consiguiente, a medida que la empresa se iba consolidando en el mercado buscaron ampliar sus ventas y principalmente satisfacer las necesidades de sus clientes con la venta de repuestos de motos ya sea alternos y originales, aceites, llantas, aditivos, etc.



*Figura # 1. Motoboutique parte lateral. Elaboración propia.*













Figura # 2. Motoboutique instalaciones. Elaboración propia.


### 1.2.4. Descripción de productos



El departamento de ventas ha detectado que los productos de mayor dispendio y distribución a nivel nacional, se clasifican de la siguiente manera:



Escapes y accesorios		
Artículo	Marca	Función
 Escape	FMF	Aumento de velocidad y sonido sin afectar al motor.
 Tapón de escape	FMF	Impide el paso de impurezas o desechos a la salida del escape

 <p>Pipa de Escape</p>	<p>FMF</p>	<p>Permite la rápida circulación de gases al terminal.</p>
<p><b>Llantas y accesorios</b></p>		
<p><b>Artículo</b></p>	<p><b>Marca</b></p>	<p><b>Función</b></p>
 <p>Llantas</p>	<p>DUNLOP</p>	<p>Brinda una mayor fijación al terreno destinado.</p>
 <p>Tubo</p>	<p>IRC</p>	<p>Permite expandir la cámara de aire para un mejor rendimiento</p>
 <p>Pastillas de freno</p>	<p>EBC</p>	<p>Facilita un frenado rápido y ayuda a la protección del disco de freno.</p>


 <p>Desenllantadores</p>	<p>MOTION PRO</p>	<p>Ayuda a desmontar el tubo de la llanta de manera rápida y segura.</p>
 <p>Catalinas</p>	<p>PBI</p>	<p>Otorga fuerza a la tracción posterior para un rápido arranque.</p>
<p><b>Dirección y control</b></p>		
<p><b>Artículo</b></p>	<p><b>Marca</b></p>	<p><b>Función</b></p>
 <p>Timón</p>	<p>MIKA</p>	<p>Mantiene fija la dirección de la moto.</p>
 <p>Protector de Timón</p>	<p>ODI</p>	<p>Protege al piloto en caso de un accidente.</p>
 <p>Maniguetas</p>	<p>FLY</p>	<p>Facilita frenar de manera inmediata según la necesidad del piloto</p>
	<p>ODI</p>	<p>Permite acelerar la moto a su conveniencia.</p>

<p>Manubrios</p>		
 <p>CDI</p>	<p>VORTEX</p>	<p>Ayuda a elevar el rango de aceleración, superando al estándar</p>
 <p>Pata de Cambio</p>	<p>HAMMERHEAD</p>	<p>Para un mejor manejo de la caja de cambios al piloto.</p>
 <p>Calibrador</p>	<p>MOTION PRO</p>	<p>Facilita calibrar el embrague para una mayor rapidez al momento de arrancar la motocicleta</p>
 <p>Mesas de volante</p>	<p>BUDD</p>	<p>Mantiene fija la dirección de la moto.</p>

 <p>Tubo de acelerador</p>	<p>MOTION PRO</p>	<p>Para mantener sujeto u firme al manubrio de acelerador.</p>
 <p>Estribos</p>	<p>BUDD</p>	<p>Ayuda al piloto a mantenerse de pie y tener estabilidad.</p>

<p><b>Bujes y engranajes</b></p>		
<p><b>Artículo</b></p>	<p><b>Marca</b></p>	<p><b>Función</b></p>
 <p>Rulimanes de la llanta posterior</p>	<p>ALL BALLS</p>	<p>Ayuda a que la rueda gire a la velocidad que el piloto requiere</p>
 <p>Kit de reparación de la bomba</p>	<p>MOOSE</p>	<p>Facilita la circulación del líquido de freno a la parte posterior.</p>

Aceites y aditivos		
Artículo	Marca	Función
 <p>Aceite Sintético</p>	MAXIMA	Aceite mineral que permite mantener los engranajes del motor
 <p>Aceite Mineral</p>	MAXIMA	Aceite sintético para motos de mensajería.
 <p>Aceite de Filtro de Aire</p>	MAXIMA	Proteger el filtro de aire de impurezas del ambiente

 <p>Antioxidante</p>	<p>MAXIMA</p>	<p>Brinda protección al motor para evitar que el mismo se oxide.</p>
---	---------------	--

La mayoría de los productos de la anterior tabla expuesta tienen alta demanda, sin embargo, de acuerdo a un rápido sondeo existen artículos en específico que suelen ser más solicitados por parte de los compradores, los cuales de acuerdo a la categoría de escapes son la pipa de escapes; llantas y accesorios, las pastillas de frenos; dirección y control, el tubo de acelerador; bujes y engranajes, el kit de reparación de bomba y finalmente dentro de aceites y aditivos, el aceite sintético.

### 1.2.5. Misión y visión

#### 1.2.5.1. Misión

**Sinchi, F, (2017) Señala que se busca “Ofrecer servicios de información y asesoría con agilidad, bajo costo y competente, con seriedad indispensable y ética profesional respetando la calidad de negocios. Adquiriendo compromiso en innovación hacia nuestros clientes, a su vez motivando al personal donde crezca la confianza y se generen nuevas experiencias, con un trabajo de eficiencia y eficacia basadas en la cultura organizacional.” pág. 5**

De esta manera se logra sintetizar el propósito de la empresa, sirviendo como guía a la hora de tomar decisiones estratégicas, cumpliendo con un rol inspirador para con los empleados para que de esta manera logren objetivos compartidos. Por otra parte, busca también servir a la sociedad, con una base de plan de negocios y de las estrategias operativas.

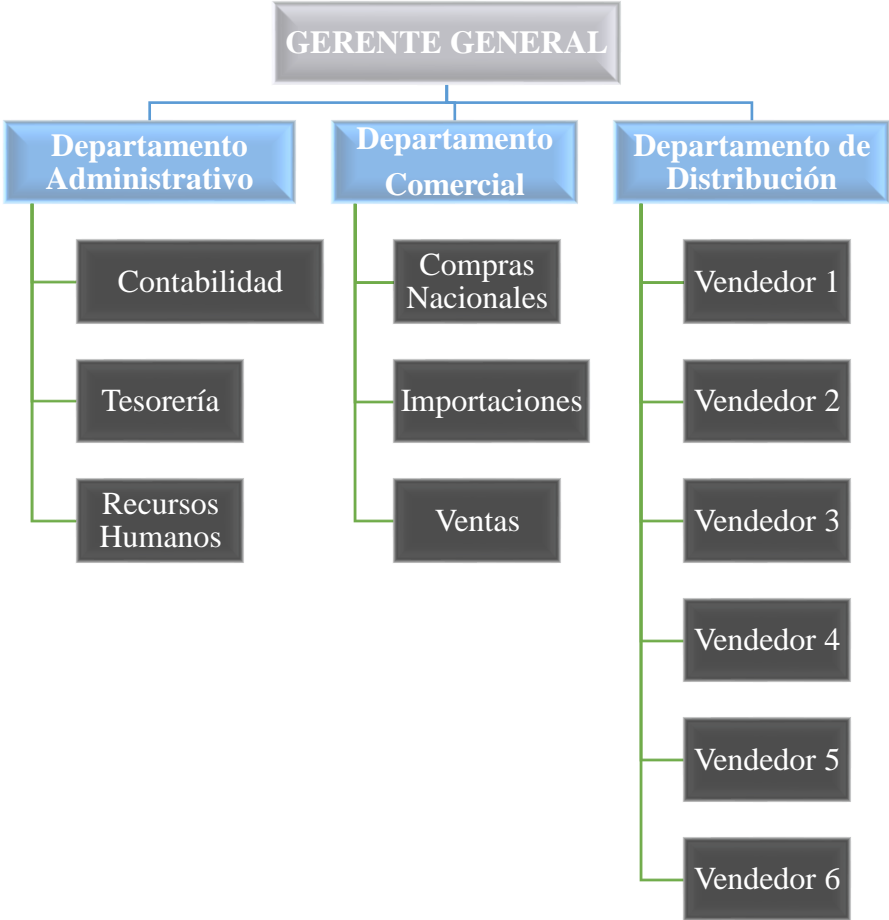
### **1.2.5.2. Visión**

**Sinchi, (2017) Indica que tiene que “Ser una empresa enfocada en la realidad de los clientes, logrando niveles de excelencia que superen las expectativas establecidas con el objetivo de crecimiento de los mismos, con el fin de ir hacia un crecimiento rentable siendo líder en atención y servicio, generando fidelidad en el cliente”**

La visión de esta empresa en otras palabras indica claramente a donde buscar dirigirse o situarse, con el objetivo de cumplir y enfocar sus esfuerzos hacia una misma dirección, alcanzando contribuciones benéficas para la compañía ayudando de esta manera a un crecimiento general.



**1.2.6. Estructura organizativa**



### **1.1.1.1 Gerente General**

Responsable de dirigir, coordinar, organizar y a su vez supervisar las actividades administrativas y operacionales de la empresa, también dirige la elaboración de los planes estratégicos empresariales, planes operativos anuales, manejo de los presupuestos, inversiones y los estados financieros de la empresa. Le corresponde la representación legal, conforme a los poderes definidos en las Asambleas Extraordinarias de Accionistas. El Gerente General es el principal responsable del sistema de control interno y por tanto está bajo su responsabilidad decidir las estructuras, actividades y procesos que conforman el sistema de control interno.

## **Departamento administrativo**

### **1.1.1.2. Departamento de Contabilidad**

Su objetivo principal es definir, implementar y a su vez inspeccionar toda la normativa y procedimientos relacionados con el área contable, esta información debe reflejar con exactitud la situación financiera de la empresa, he ahí la importancia del departamento contable. Dentro de la empresa, su función fundamental es alertar a los demás departamentos sobre los cobros o pagos pendientes a proveedores y clientes en estado de mora.

### **1.1.1.3. Tesorería**

Área donde se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario, esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de la empresa. Este departamento está encargado de la recuperación de cartera vencida de clientes los cuales no han realizado los pagos dentro de un plazo de seis meses, logrando así mantener al personal enfocado en los cobros pendientes.

### **1.1.1.4. Recursos Humanos**

La función principal es el reclutamiento, búsqueda y atracción de candidatos idóneos para el puesto en específico, se realiza mediante una selección en el que

interviene un análisis de habilidades y pruebas de conocimiento o aptitud en base al producto o puesto.

## **Departamento comercial**

### **1.1.1.5. Compras nacionales**

Este departamento se encarga de compras que se realizan dentro de los límites territoriales del Ecuador y que se rigen a las leyes del mismo. Esta acción sucede cuando el encargado del departamento adquiere bienes, materiales o servicios, solo en el caso de que el gerente general lo autorice, caso contrario el mismo tendrá que rendir cuentas a su superior.

### **1.1.1.6. Importaciones**

El departamento se encarga de toda la negociación con proveedores del extranjero, a su vez el proceso de desaduanización, este proceso debe presentar la debida documentación para el ingreso de los bienes adquiridos al país y la legalización del mismo para que puedan ingresar al inventario de la empresa.

### **1.1.1.7. Ventas**

El área de ventas tiene la responsabilidad de dictar el ritmo de salida de productos, evitando que la empresa sufra recesiones económicas, ya que este factor puede verse influenciado por factores de la misma índole, de esta manera se busca garantizar el éxito de la empresa expandiéndose en el mercado.

### **1.1.1.8. Departamento de distribución**

El departamento de distribución se encarga de asignar las rutas correspondientes a los vendedores con el fin de lograr llegar a abastecer a la mayoría de clientes que se encuentran fuera de la ciudad.

<b>Vendedor</b>	<b>Zona Encargada de Venta</b>
Primero	Zona Manabita del país.
Segundo	Zona Norte del país.
Tercero	Zona Sur del país.
Cuarto	Zona Este del país
Quinto	Zona Oeste del país
Sexto	Dentro de la ciudad de Cuenca y empresa.

### **1.2.7. MARCO TEÓRICO**

### **1.2.8. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), Talento Humano se refiere a las habilidades o inteligencias de las personas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que sea apta para operar competentemente en una actividad en relación a su capacidad y disposición para el desempeño de la ocupación”. En otras palabras, es la capacidad que las personas tienen para poder resolver conflictos dentro de una organización o empresa donde reciben a cambio una remuneración, poniendo en ejecución habilidades, destrezas, experiencias o aptitudes.

En principio son muchas las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito

organizacional, a través de quienes la conforman, para ello se ha analizado de algunas escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia. Actualmente las empresas afrontan cambios que conducen a analizar y distinguir estrategias permitiendo optimizar los procesos organizacionales, de manera que se pueden considerar competitivas e innovadoras; la ventaja dentro de una organización en relación a sus competidores constituye su liderazgo efectivo, asegurando y cumpliendo la misión organizacional de la empresa, centrándose en la consecución tanto de intereses personales de los empleados y la organización.

De acuerdo a Jaramillo, (2005) “los objetivos fundamentales que percibe la administración de talento humano, son ayudar a la organización a alcanzar propósitos planteados; haciéndola competitiva, permitiendo que los empleados estén entrenados y motivados correctamente para aumentar la autorrealización y satisfacción en el ambiente laboral; desarrollando y manteniendo mejora en calidad de vida del trabajo; administrar el cambio y establecer políticas éticas desarrollando comportamientos socialmente-responsables. Por ende el talento humano vendría a constituir como el activo más valioso de la empresa, por esto es necesario evaluar cuáles son las distintas y correctas formas de gestionar en la misma, esto busca asegurar la excelencia de las organizaciones que buscan ser exitosas, esto se da dependiendo del aporte de capital en la actual era digitalizada, por esta razón, la ventaja que se puede tener con el mercado competitivo es que el liderazgo efectivo constituye y asegura que las personas logren cumplir la misión organizacional de manera adecuada”.

### **La administración de recursos humanos, en la era moderna**

Enciso, Pardo, Villamizar, & Díaz (2015) Afirman que, “en la actualidad, la gestión empresarial moderna se ha convertido en una herramienta estratégica, convirtiendo a las personas como una ventaja competitiva dentro de la organización, por añadidura la inversión que involucra los procesos de selección, formación, compensación y evaluación han ido creciendo en relación a los últimos años. Por otro lado, en la sociedad del conocimiento, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos del talento humano que busca perfeccionar y adquirir habilidades, actitudes, destrezas, conocimientos y actitudes; por estas actividades las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la empresa reflejan el mejoramiento de la calidad de la misma”.

El desarrollo actual tanto como futuro de las organizaciones, puede llegar a depender de aspectos tanto externos e internos, en este caso, viéndolo desde la estructura organizacional, comportamiento ético o desarrollo de competencias. Por lo tanto, según Fernández, (2012) “la administración de talento humano tendría como base fundamental tres aspectos: el primero que son los seres humanos, los que están dotados de personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades; en segundo las personas que son fuentes de impulso propio que movilizan la organización; y finalmente los socios, personas que intervienen en la organización, en lo que implica el esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso o riesgos, con la esperanza de recibir de estas inversiones o suma de esfuerzos salarios, incentivos financieros o crecimiento profesional.”

**“La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.”**  
(Jaramillo, O., 2005, pág. 106)

Las empresas buscan realizar inversiones, en capacitaciones y en el desarrollo de talento humano para lograr optimizar los procesos e imagen dentro de esta, para que de esta manera se garantice un aprendizaje continuo ante los nuevos desafíos que se presentan hoy en día, sin embargo las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoras y desarrollo, se relacionan con las necesidades de exigencia del mercado que busca la innovación en cuanto a productos, servicios o estándares de calidad. Así mismo, las empresas detectan en sus empleados mediante diversos mecanismos internos diferencias entre lo que éstos hacen y lo que deberían hacer; es así que las estrategias de capacitación permiten acortar o eliminar brechas entre estos factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización.

### **Subsistemas de gestión de recursos humanos propuesta de Wayne Mondy**

El desarrollo de recursos humanos es una función fundamental dentro de la administración de recursos humanos ya que, no solamente consiste en la capacitación y

el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

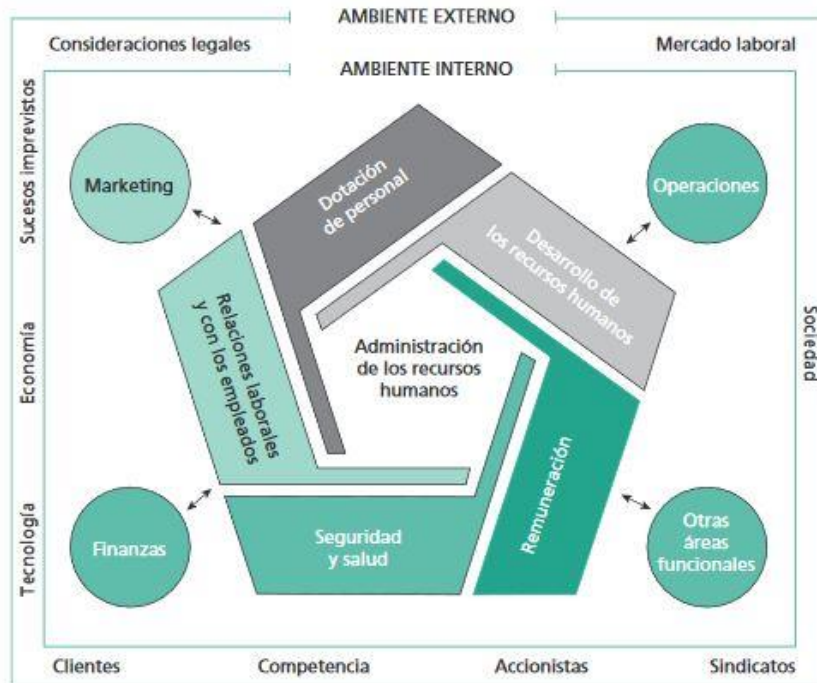


Figura # 3. Administración de los recursos humanos. Mondy, W. (2010).  
 Administración de recursos humanos. (G. D. Chávez, Ed.) México: Pearson Education.  
 Recuperado el 18 de noviembre de 2020

Por consiguiente, se desarrollarán los puntos con base a la teoría de Mondy, en donde desde una perspectiva general se describe un lineamiento aplicable en las empresas, estos lineamientos son:

### 1.1.1.9. Dotación de personal

Uno de los aspectos fundamentales de la función de administración de recursos humanos se relaciona con el proceso de integración, es decir, aquello que es de incumbencia al reclutamiento, selección, contratación inducción y capacitación del personal y de las técnicas, medios, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al nuevo empleado a la organización.

### **1.1.1.10. Análisis de puestos**

El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar habilidades, obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización, aquí se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo, es el punto de partida para otras actividades de recursos humanos.

Actualmente un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental, por eso (Mondy, W., 2010) dice que siempre se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan, incluso señala que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y responsabilidades de un trabajo, relación con otros puestos, conocimientos y habilidades que requiere, y condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse, este análisis de puestos se realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo. Siendo así que el análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos, en donde el análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo (Mondy, W., 2010) sugiere que el análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones:

- Cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos.
- Cuando se crean nuevos puestos.
- Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

Para poder efectuar un correcto análisis de puestos se sigue un lineamiento que se detalla de la siguiente manera:

### **1.1.1.11. Tipos de información del análisis de puestos**

Se determinan las funciones esenciales del puesto, se observa que las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado, y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales usados en el puesto son importantes, el analista de



puestos contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes fabricados o los servicios prestados.

(Mondy, W., 2010) dice que también se identifican la educación, la capacitación y la experiencia laboral específicas que sean pertinentes para el puesto, además, habrá que identificar las habilidades subjetivas requeridas, como la facilidad para entablar relaciones interpersonales, o si el puesto requiere que el ocupante sea una persona social y agradable.

#### **1.1.1.12. Métodos de análisis de puestos**

La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. (Mondy, W., 2010) señala los métodos más comunes del análisis de puestos:

- Cuestionarios: son rápidos y económicos de usar, el analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan.
- Observación: el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones ayuda a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación, por sí sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puestos ya que no revelaría mucho acerca de los requisitos del puesto.
- Entrevistas, la analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo, posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.
- Registro del empleado la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto.
- Combinación de métodos: con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos, al analizar los puestos de oficina y administrativos, el

analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada, el analista debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos.

#### **1.1.1.13. Realización de un análisis de puestos**

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular, sin importar el enfoque que se adopte, por otra parte, antes de realizar un análisis de puestos, el analista debe aprender tanto como sea posible acerca del puesto de trabajo mediante la revisión de los organigramas y hablando con los individuos familiarizados con los puestos que se van a analizar.

Mondy, (2010) sugiere que antes de empezar, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicarles el propósito del análisis de puestos, y que la falta de éxito en esta área restará méritos a lo que, de otra manera, sería un análisis de puestos sólido. Al concluir se pueden elaborar dos documentos básicos de recursos humanos: la descripción y la especificación del puesto, por lo general se combinan en un documento donde se presentan en ese orden.

#### **1.1.1.14. Descripción del puesto**

La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas, Mondy señala que entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que deberán lograrse.
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles.
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan.
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo.

El contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará. Las siguientes secciones examinan las partes de una descripción de puestos.

#### **1.1.1.15. Identificación del puesto de trabajo**

La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo, es por eso que un buen título se aproximará de una manera muy cercana a la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. Mondy dice que es un sistema de una base de datos flexible y fácil de usar que emplea un lenguaje común para definir y describir las ocupaciones. Su diseño flexible también permite capturar los requisitos de los puestos sujetos a cambios repentinos. Ofrece el fundamento esencial para facilitar actividades de orientación vocacional, educación, empleo y capacitación, ya que contiene información acerca de los conocimientos, las destrezas, las habilidades, los intereses y las actividades generales del trabajo. El siguiente punto a tratar, es la planeación estratégica de recursos humanos, como un proceso anterior al reclutamiento.

### **Planeación estratégica de recursos humanos (PRH)**

La planeación de recursos humanos, es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico, la planeación estratégica antecede a la planeación de los recursos humanos, tiene dos componentes: las necesidades y la disponibilidad.

Mondy, (2010) señala que, “un pronóstico de necesidades implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas. Estas proyecciones reflejarán varios factores, como los planes de producción y los cambios en la productividad. La determinación de si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, se denomina pronóstico de disponibilidad.”

Para pronosticar la disponibilidad, el gerente de recursos humanos contempla tanto las fuentes internas que son los empleados actuales y las fuentes externas que es el mercado laboral. (Mondy, W., 2010). También aclara que estas condiciones pueden cambiar rápidamente por eso el proceso de planeación de recursos humanos debe ser

continuo y la vez la existencia de condiciones cambiantes podría afectar a toda la organización, lo que requiere una amplia modificación de los pronósticos.

Actualmente la planeación estratégica, reclutamiento y selección son elementos esenciales para el éxito de una empresa, por eso es que al momento de iniciar el proceso de dotación al personal se debe desarrollar una comprensión que implica el análisis de puestos. Mondy, (2010) aclara que hay que reclutar o seleccionar individuos con base en ciertas cualidades específicas identificadas.

## Reclutamiento

Según Mondy, (2010) reclutamiento, es el proceso para atraer a los individuos en un momento dado, con cualidades apropiadas de manera que presentan en su solicitud para ocupar algún puesto deseado. Este proceso busca atraer a individuos que cuenten con cualidades adecuadas para ocupar los futuros puestos en una empresa, por esta razón es primordial que el proceso de reclutamiento sea correctamente llevado y que funcione adecuadamente.

### MODELO DE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

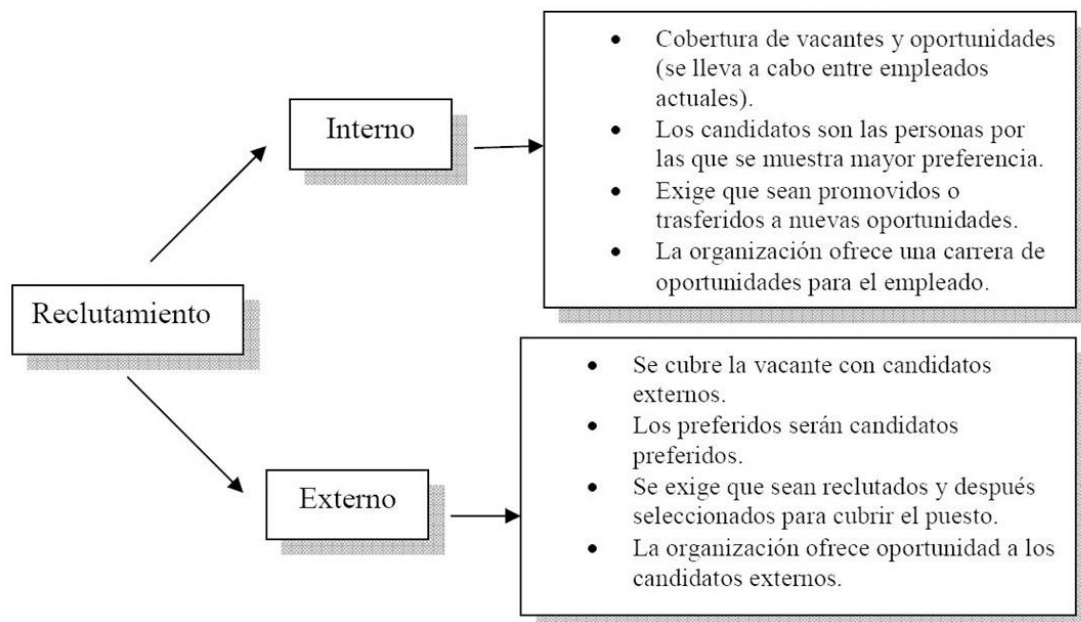


Figura # 4. Reclutamiento. Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. (G. D. Chávez, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 18 de noviembre de 2020.

El reclutamiento, conlleva procesos, estos pueden ser a nivel interno y externo, los mismo se describen a continuación:

#### **1.1.1.16. Proceso de reclutamiento**

Como se puede apreciar en la figura # 4, cuando la planeación de recursos humanos indica una necesidad de contratar o buscar nuevos empleados, la empresa puede evaluar opciones para las contrataciones, en caso de que estas resulten no aptos; se da por iniciado el proceso de reclutamiento en el momento en que el administrador publica una solicitud de personal o, dentro de nuestra jurisdicción lo que se le conoce como oferta de trabajo, este documento se especifica el título del puesto, departamento, fecha en la cual se dará la recepción de documentos, entre otros detalles.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si dentro de la empresa que es la fuente interna están empleados calificados o se debe recurrir a fuentes externas como pueden ser universidades u otras organizaciones. El reclutamiento representa un alto costo, por esa razón las empresas deben usar y optimizar sus fuentes y métodos de reclutamiento disponibles, de esta manera se maximiza eficiencia y efectividad ya que persiguen objetivos apropiados. En algunos casos las empresas pueden llegar a descubrir que algunas fuentes y métodos de reclutamiento son superiores para atraer talentos potenciales, mientras que otras empresas llegarán a conclusiones diferentes.

#### **1.1.1.17. Métodos de reclutamiento interno**

El reclutamiento, tiene como instrumento fundamental, las bases de datos las que han demostrado ser de gran importancia ya que ayudan a localizar el talento a nivel interno, aquí empieza el proceso de anuncios y oferta de empleo en el que se informa a los empleados que existen puestos disponibles. Este procedimiento ayuda reducir las quejas que se puedan dar a nivel interno, por eso es que los puestos vacantes se suelen conocer antes que se dé el reclutamiento externo; actualmente el hecho de que existan de diferentes maneras o plataformas digitales que notifican las vacantes de trabajo, ha hecho que cambie la forma en la que se lleva el proceso de reclutamiento y selección de personal.

“La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las

herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos, las bases de datos de empleados permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales poseen las cualidades necesarias para ocupar los puestos vacantes.” (Mondy, W., 2010, p. 135)

Este proceso hace que los posibles candidatos que consideran tener las cualidades que requiere la empresa presenten sus hojas de vida o currículum, es así que los gerentes que hacen la contratación y por lo regular se suele dar prioridad a ciertos candidatos; por otra parte, dentro de la entrega de estos documentos las referencias de los empleados juegan un papel activo y asegura a la empresa lo que pueden llegar a ofrecer. Hay que aclarar, que este proceso o sistema se requiere inversión de tiempo, dinero y esfuerzo; sin contar que las empresas también buscan que el personal interno no se desmotive en el caso de que obtengan el puesto de trabajo, en ese caso se les da a conocer por qué no fueron seleccionados.

#### **1.1.1.18. Fuentes externas de reclutamiento**

El reclutamiento externo se da, con candidatos que no pertenecen a la organización, requiere de difusión en medios y de tiempo de espera, así como de la aplicación de habilidades para distinguir cual es el medio y el mensaje apropiado para atraer al candidato, este proceso se da después de haber puesto en proceso las fuentes internas de reclutamiento, en donde la empresa puede buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. Mondy, (2010), señala que el reclutamiento externo es necesario para:

- Llenar los puestos de trabajo de nivel básico.
- Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales.
- Contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas.

En última instancia, la empresa tendrá que hacer un reclutamiento externo para cubrir el puesto analista de salarios. Si se seleccionara a un candidato externo para la posición del presidente, no ocurriría la serie de promociones en cadena en el interior de la empresa. Si ningún empleado actual tiene las cualidades deseadas, los candidatos se pueden atraer a partir de un número de fuentes externas.

Existen ventajas al momento de realizar reclutamiento externo, Mondy, (2010) ejemplifica que “se enriquece la plantilla de personal gracias a la incorporación de gente e ideas nuevas, así como de diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización; renueva y enriquece los recursos humanos de la organización y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal las cuales fueron efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Sin embargo, existen desventajas; este proceso de reclutamiento tarda más de lo programado, en relación a la selección, aplicación de entrevistas, selección de candidatos, periodo de aplicación, evaluación y toma de decisión y, por último, es más costoso y exige gastos inmediatos debido al pago de las fuentes por la cual se reclutará al personal, además de gastos operacionales relativos a salario y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, etc.”

Al terminar un proceso de reclutamiento, se da el de selección, este se detalla a continuación:

## **Selección**

La empresa al ser privada se encuentra orientada hacia la ganancia de utilidades, por esto es que los empleados ayudan a la consecución de estas metas, ya que la persona que ocupe a futuro una de estos puestos deberá estar capacitada y ser idóneo para este trabajo.

Mondy, (2010) define a la selección como “el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. La meta del proceso de selección es, que las personas se adapten adecuadamente a los puestos de trabajo y a la empresa, por esto para mejorar la productividad es de vital importancia la toma de decisiones correctas al momento de una contratación a la par, la toma deficiente de decisiones tiene un impacto irreversible, ya que la selección errónea puede representar costes para la empresa, ya que probablemente abandonarían la empresa voluntariamente o de alguna otra manera.”

### **1.1.1.19. Proceso de selección**

El desarrollo del proceso de selección, inicia con una entrevista preliminar, en donde los aspirantes entregan un currículum, por consiguiente, pasan por una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencia, (Mondy,

2010) aclara que esta es una razón, por la cual un candidato puede ser rechazado el cualquier momento durante este proceso.

#### **1.1.1.20. Entrevista preliminar**

En esta parte se elimina a aspirantes que no reúnen los requisitos para el puesto, aquí el entrevistador realiza preguntas directas, el mismo debe estar adecuadamente informado y no verse influido por la apariencia física del individuo u otros factores.

#### **1.1.1.21. Revisión de solicitudes de empleo y de currículos**

En este momento el empleador evalúa la solicitud para ver si existe relación entre la persona y el puesto de trabajo, que una entrevista esté bien diseñada es de gran utilidad, porque se incluye información esencial. Los administradores comparan la información contenida; al momento de firmar la solicitud, el candidato confirma que la información que ha dado es exacta y verdadera, finalmente los empleadores rechazan a los candidatos que hagan declaraciones falsas en relación con características fundamentales. Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum la revisión del documento comprueba y verifica la identidad del candidato, se presta especial atención a las fechas de inicio y terminación de los empleos.

#### **1.1.1.22. Ventajas y problemas de las pruebas de selección**

En su mayoría estas pruebas evalúan factores relacionados con las aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los posibles empleados, esto permite por parte de los administradores que elijan candidatos acordes a los puestos vacantes, por eso las pruebas en si son insuficientes para hacer una evaluación que satisfaga las expectativas ya que no son infalibles.

#### **1.1.1.23. Investigación de antecedentes**

Viéndolo desde un punto de vista clásico, Mondy, (2010) aclara que el empleador usualmente da tan sólo datos básicos como el nombre, el título del puesto y las fechas de empleo, la honestidad se basa en la realidad de que los hechos que se informan con



honestidad o las opiniones francas constituyen una defensa legal sólida. Por otra parte, las verificaciones continuas de los antecedentes de los empleados no son solo un proceso ya que las técnicas y actitudes en las que se basan las compañías para mantener una fuerza de trabajo que se apegue a las leyes tienen regulares actualizaciones, ya que los individuos o situaciones están en constante cambio.

#### **1.1.1.24. Pruebas de muestra de trabajo**

Una prueba real de validez, según Mondy, (2010), debe ser una evaluación del desempeño, y de esta manera llevar a los individuos hasta el puesto de trabajo y darles la oportunidad de realizarlo. Estas pruebas requieren que un candidato, ejecute una tarea o un conjunto de tareas que representan al puesto de trabajo, en este caso se realizan pruebas de conocimiento del producto, el posible candidato debe conocer sobre mecánica básica, un nivel básico de computación y por último conocer sobre el manejo de catálogos virtuales internacionales.

#### **1.1.1.25. Entrevistas de trabajo**

En esta parte del proceso, se da una conversación orientada hacia metas, en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información, Mondy, (2010) explica que tradicionalmente las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo, ya que los candidatos reflejan estar capacitados, al menos los documentos que entregan, sin embargo, todo administrador experimentado sabe que las apariencias engañan, en ese caso si se necesita información adicional para saber si un individuo está dispuesto a trabajar y si se podrá adaptar a una organización en particular.

#### **1.1.1.26. Método de entrevista y entrevista no estructurada**

Una entrevista de empleo típica, el candidato se reúne cara a cara con un entrevistador. Ya que la entrevista puede generar tensión en el candidato, reunirse a solas con el entrevistador con frecuencia es menos amenazante. Aclarando en relación a las pruebas de muestras de trabajo, en este caso una entrevista no estructurada, en la cual el entrevistador o encargado hace preguntas abiertas y de sondeo, esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se expone en la conversación y demuestre sus habilidades. Regularmente una entrevista no estructurada es más prolongada que una

entrevista estructurada y busca tener como resultado obtención de información diferente a partir de distintos candidatos.

#### **1.1.1.27. Decisión de selección y notificación a los candidatos.**

Llegado a este punto del proceso, es en donde el administrador quien debe dar el paso más importante de todos, la decisión de contratación, quien será el responsable por la actuación de los futuros empleados, Mondy, (2010) sugiere que la elección final se hace a partir de aquellos postulantes que estén aun dentro del proceso, seguido de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas, después de tomar esta decisión, el administrador revisará los resultados de los métodos de selección usados.

La notificación a los candidatos es una acción de cortesía y de buenas relaciones públicas, no deberían existir demoras ya que eso podría dar como resultado que la empresa pierda un candidato excelente, los mismo que pueden tener otras ofertas de empleo. Mondy, (2010) basa una investigación en la que indica que la mayoría de las personas logran aceptar que perdieron si el proceso fue justo, a la vez las restricciones de tiempo impiden que las empresas pasen demasiado tiempo explicando sobre una decisión a un candidato que no tuvo éxito, es por eso que al momento de tomar decisiones de selección se lo debe hacer de una manera objetiva, esperando que la mayoría de los individuos que no obtuvieron éxito, con el tiempo, logren aceptar el hecho.

Al momento de hacer el análisis de puestos, haber seguido el proceso de selección y reclutamiento, se selecciona candidatos óptimos al puesto se procede con la inducción.

### **Inducción**

Existen autores que resaltan el hecho de que el proceso de inducción del personal debe ser planificado, estructurado y formalizado a través de planes escritos Acosta, Fernández, & Mollón, (2002) explican que “la empresa tienen puesta en marcha del plan de acogida o plan de inducción favorece la adaptación e integración del candidato que, como es normal ante cualquier situación desconocida, se encuentra ajeno al momento de ingresar a su nuevo puesto, presentarse a sus nuevos compañeros y enfrentarse al nuevo ambiente de trabajo.”

Mondy, (2010) por su parte dice que es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo, en donde un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas, en este proceso de selección se han invertido cantidades considerables de tiempo, dinero y esfuerzo.

#### **1.1.1.28. Propósitos de la inducción**

Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Los formatos de inducción son únicos para cada empresa. Sin embargo, Mondy, (2010) describe a continuación algunos propósitos básicos:

- La situación del empleo. De utilidad para el empleado, para saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- Políticas y reglas de la compañía. El trabajo dentro de la empresa debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas.
- Remuneración. La administración da esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y con frecuencia la reitera durante la inducción.
- Trabajo en equipo. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo de la compañía.
- Desarrollo del empleado. La seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios en continuo cambio.
- Socialización. Para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal.

Dentro de las funciones de un departamento de recursos humanos está, lo que se entiende por desarrollo de recursos humanos, a continuación, se desarrollará de manera puntual y breve los temas de capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

## **Desarrollo de recursos humanos**

En algunos casos los profesionales de capacitación y desarrollo consideran que los principios y estrategias de capacitación y consultaría funcionan en cualquier lugar, ya que estos son globales; por esa razón son necesarios con los individuos, puestos de trabajo y organizaciones.

### **1.2.9. Capacitación y Desarrollo**

La evaluación del desempeño refleja las necesidades específicas de un empleado en relación a capacitación y desarrollo, por eso al identificar las deficiencias que afectan al desempeño es pertinente impartir algunas sesiones de capacitación para enseñar a manejar este problema, pero Mondy, (2010) aclara que un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados, a la vez la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación.

### **1.2.10. Evaluación del desempeño**

Se lo considera como un sistema formal de revisión y evaluación, en relación a un individuo o un grupo ejecutan las tareas, este proceso es importante para el éxito de la administración del desempeño, refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización. Mondy, (2010) aclara que el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual, concreto un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

Al momento de haberse ocasionado un daño ya sea de manera activa o pasiva hacia una persona, la forma común de compensar en con dinero o de alguna otra manera, por esta razón es pertinente tocar el tema, el mismo se desarrollará a breves rasgos.

## **Indemnización o compensación de los trabajadores**

Las prestaciones relacionadas con la indemnización o compensación de los trabajadores brindan un grado de protección financiera para los empleados que incurrir en gastos que resultan de accidentes o enfermedades relacionados con el trabajo, de igual manera sucede con el seguro de desempleo. Mondy, (2010) aclara que esto quiere decir

que los empleadores pagan el costo total del seguro de compensación de los trabajadores, y sus experiencias anteriores con accidentes y enfermedades relacionados con él.

La empresa es un lugar de trabajo que debe guardar unas normas y tener unas condiciones óptimas para que los empleados puedan desarrollar su actividad laboral de la mejor forma posible y con la mayor seguridad, así mismo se explica a breves rasgos la manera que debería manejar dentro del ambiente laboral.

## **Seguridad y Salud**

Para que los empleados trabajen en un ambiente seguro, disfruten de buena salud y a la vez pueden ser más productivos, la empresa debe considerar aspectos de seguridad y salud. Comparando con Mondy y su investigación algunas de las compañías privadas llegan a encargarse de la evacuación y del cuidado de los empleados heridos a la vez que, en ocasiones, cuando los empleados tienen que cumplir una asignación en áreas remotas o menos desarrolladas, las compañías deben estar conscientes de que en muchos lugares puede haber una falta de suministros básicos.

La información derivada del análisis de puestos también es valiosa al identificar las consideraciones de seguridad y de salud. Dentro del departamento de recursos humanos, existen una serie de áreas definidas, que son imprescindibles para una buena organización del personal como para el funcionamiento de la propia empresa, según estos subsistemas se especializan en cada una de las diferentes áreas en cuanto a lo que respecta al manejo del personal, estos van desde el reclutamiento del personal, capacitación antes y después del ingreso, por último, la salida del personal de la empresa. (Cuesta, A., 2010)

## **Un ambiente laboral, seguro y salud**

La seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo por otra parte la salud se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales. Mondy, (2010) dice que los problemas generados en estas áreas pueden afectar seriamente la productividad de un trabajador y la calidad de su vida laboral, con la capacidad de disminuir en forma espectacular la eficacia de una empresa y la moral de los empleados.

Las relaciones laborales, son el último tema a desarrollar, ya que son el vínculo de trabajo que se da entre las empresas, los trabajadores y sus representantes, esto se da para

que pueda existir este lazo entre empleados y organización, se debe poner en práctica acciones que fomenten un ambiente de armonía.

## **Relaciones Laborales y entre empleados**

Desde una perspectiva internacional Mondy, (2010) aclara que se requiere que las empresas tengan representantes del sindicato o de los trabajadores en sus juntas directivas, la negociación de los sueldos sigue siendo un aspecto centralizado, en donde las compañías continúan teniendo poca flexibilidad para diseñar contratos que se ajusten a sus necesidades, por otra parte los altos impuestos en relación a los costos de la mano de obra, y las leyes que establecen procedimientos complicados para el despido contribuyen a elevar el costo del servicio.

## **Evolución de los Sindicatos**

Mondy, (2010) señala brevemente los objetivos de un sindicato:

- Asegurar y, si es posible, mejorar los estándares de vida y el estatus económico de sus miembros.
- Mejorar y, si es posible, garantizar la seguridad individual contra las amenazas y contingencias que podrían resultar de las fluctuaciones en el mercado, de los cambios tecnológicos o de las decisiones de la administración.
- Influir en las relaciones de poder del sistema social en aquellas formas que favorezcan y que no amenacen los progresos y las metas del sindicato.
- Mejorar el bienestar de todos aquellos que trabajen para ganarse la vida, independientemente de que sean o no miembros del sindicato.
- Crear mecanismos que protejan contra la aplicación de políticas y prácticas arbitrarias en el lugar de trabajo.

Las estrategias de la fuerza laboral organizada con intención de fortalecer el movimiento sindical a lo largo de las últimas décadas, es probable que el número de afiliaciones al sindicato hubieran disminuido si no se hubieran usado estrategias para que no desaparecieran, por otra parte, la importancia de los trabajos que desempeñan los miembros de los sindicatos afecta de manera significativa el poder de un sindicato, Mondy, (2010) dice que el tipo de empresa que esté sindicalizada también determina el poder de un sindicato.

## **Apoyo a los sindicatos**

Una táctica sindical que en ocasiones ha funcionado de manera eficaz es ejercer presión sobre el usuario final de los productos de una compañía para lograr éxito en la negociación. Por eso las campañas de conciencia pública se refieren a aquellas maniobras laborales, que no coinciden con una huelga ni con una campaña de organización, para presionar a un empleador con la finalidad de que mejore sueldos, prestaciones y otros rubros. Mondy, (2010) aclara que estas campañas se usan como una alternativa para las huelgas porque más empleadores están dispuestos a remplazar a los trabajadores que estén a favor de las huelgas.

Los empleadores cuentan con menos recursos contra las campañas de la fuerza laboral relacionadas con la afiliación a grupos políticos y comunitarios que apoyan las metas del sindicato o a los piquetes de huelga de una compañía, esto es, los grupos que intentan imponer una huelga. Tampoco tienen forma de defenderse al tratar con las situaciones en las que el sindicato inicia cuestionamientos de representación hacia ciertas acciones negativas para la fuerza laboral.

## **Afiliación de los empleados a los sindicatos**

Los individuos se unen a los sindicatos por muchas razones distintas, las cuales tienden a cambiar a través del tiempo, y pueden implicar consideraciones laborales, personales, sociales o políticas. Mondy, (2010) encuentra importantes las siguientes:

- Insatisfacción con la administración, todo empleo conlleva el potencial de una insatisfacción real, los sindicatos buscan decisiones administrativas injustas o arbitrarias y posteriormente enfatizan las ventajas de la pertenencia al sindicato como un medio para resolver estos problemas.
- Intereses sociales, muchas personas tienen necesidades sociales fuertes, por lo regular disfrutan estar alrededor de quienes tienen intereses y deseos similares, por eso algunos empleados se unen a un sindicato con la única razón de tomar ventaja de las actividades recreativas y sociales patrocinadas por el sindicato que los miembros y sus familias encuentran satisfactorias.

## **Negociación Colectiva**

Mondy, (2010) dice que el cumplimiento de la obligación mutua del empleador y del representante de los trabajadores para reunirse en tiempos razonables y para dialogar de buena fe con respecto a los salarios, horarios de trabajo y otros términos y condiciones de empleo, o la negociación de un acuerdo, o cualquier cuestión que surja de ello, y la elaboración de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si alguna de las partes así lo requiere; tal obligación no fuerza a ninguna de las partes a estar de acuerdo con una propuesta o a requerir el otorgamiento de una concesión.

## **Relaciones internas con los empleados**

Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen las promociones, las transferencias, los descensos de categoría, las renuncias, los despidos y el retiro o la jubilación. La disciplina y la acción disciplinaria también son aspectos decisivos en las relaciones internas con los empleados. Culminado el análisis de la propuesta sobre subsistemas del autor, se desarrolla a continuación con una visión más amplia sobre lo que es la evaluación al desempeño y la capacitación, ya que, si bien se tocó el tema, anteriormente se lo hizo a breves rasgos.

## **Evaluación al desempeño**

La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en la actualidad. Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales, esto quiere decir que el desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño es y será una alta prioridad para la administración.

Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación, por eso Mondy aclara que los empleados deben ser evaluados desde que manera cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de metas específicas que se hayan establecido.



## **Usos de la evaluación del desempeño**

Mondy, (2010) indica que la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional, un problema con la evaluación del desempeño, y siendo como posible causa de insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación, a la vez un sistema correctamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso clave para las empresas de cualquier tamaño o sector de actividad. Todas las empresas en el mundo dependen de su equipo humano. Es fundamental alinear el desarrollo individual de cada empleado con los objetivos de desarrollo de la organización. Para lograrlo, los departamentos de Recursos Humanos recurren a la evaluación del desempeño pues les permite implementar procesos de mejora continua y contar con datos para la toma de decisiones estratégicas. Mondy, (2010) explica que en la evaluación se mide cómo cada trabajador desempeña sus competencias profesionales, alcanza sus metas o qué tan alineado está con los valores corporativos o las funciones propias del cargo que ocupa.

## **A la planeación de recursos humanos**

En el momento de evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe tener datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan un ascenso, por eso es que a través de la evaluación del desempeño se pretende descubrir si existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Por esto Mondy, (2010) dice “que se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial siendo que la planeación de la sucesión en los puestos es una preocupación imperante de todas las empresas y por consiguiente un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la misma.”

## **Al reclutamiento y selección**

Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo, estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de los solicitantes obtenidas a través de las entrevistas, Mondy, (2010) aclara que al validar las pruebas de selección las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las

puntuaciones de la pruebas, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

### **A la planeación y desarrollo de carrera**

La planeación de la carrera es un proceso continuo en el que un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas, siendo que es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Mondy, (2010) señala que los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado determinando así su potencial, para que a futuro puedan usar tal información para asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera.

### **A los programas de remuneración**

Los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales, la recompensa de los comportamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa. Mondy, (2010) dice que, para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en a los empleados.

### **A las relaciones internas con los empleados**

Mondy, (2010) indica que cuando el nivel de desempeño es inaceptable, el descenso de categoría o incluso el despido resultan apropiados, por eso los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo promociones, descensos de categoría, despidos y transferencias por otra parte cuando los empleados laboran bajo un contrato de trabajo, la antigüedad es por lo regular la base para los despidos, pero cuando la administración es más flexible, el historial de labor de un empleado puede ser un criterio más relevante.

### **A la evaluación del potencial de un empleado.**

Ciertas empresas tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Mondy, (2010) especifica que “el desempeño anterior

de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente, es por eso que conceder demasiada importancia a las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente relevantes es un error común al promover a los empleados hacia puestos administrativos. Por esto el reconocimiento de este problema ha conducido a algunas empresas a dividir la evaluación del desempeño concentrándose en el historial de la evaluación del potencial, orientada hacia el futuro.”

## **Procesos de evaluación del desempeño**

Para iniciar el proceso de evaluación del desempeño, y de acuerdo a Mondy, (2010) se debe empezar identificando las metas específicas de evaluación del desempeño, como es usual un sistema de evaluación puede que no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios del desempeño y la comunicación hacia los empleados interesados, posteriormente se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa y/o discute el desempeño, siendo así que el ciclo se repite.

## **Criterios de desempeño**

Toda acción en el campo profesional debe ser evaluada permanentemente, por esto se debe determinar si esa acción o decisión está bien encaminada, o mal, defectuosa o insuficiente. Por esto es conveniente determinar ciertos criterios para medir si una acción profesional correcta o incorrecta.

## **Rasgos de personalidad**

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como actitudes, apariencia e iniciativa, son la base para algunas evaluaciones, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. Mondy, (2010) explica que un sistema de evaluación del desempeño, tiene características generales como liderazgo, aceptación pública, actitudes hacia los demás, apariencia y arreglo personal; son factores susceptibles de juzgarse con parcialidad y de verse influidos por las preferencias personales, son factores claramente subjetivos en cuanto a su forma, son susceptibles de recibir un tratamiento completamente subjetivo por parte de quienes realizan las evaluaciones.

## Competencias

Para García, (2007) las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios, de igual forma considera que también existen competencias que son específicas para cada puesto, por otro lado en los trabajos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo del talento, la delegación de autoridad y las habilidades para el trato con los demás. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo. El éxito en el área de recursos humanos depende de las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave:

- **Contribución estratégica:** Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- **Conocimiento del negocio:** Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.
- **Credibilidad personal:** Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición; capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.
- **Suministro de Recursos Humanos:** Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, y desarrollo y evaluación.
- **Tecnología de recursos humanos:** Capacidad para usar la tecnología y los medios basados en Internet para entregar un valor a los clientes.

## Logro de metas

Los resultados establecidos deben mostrarse dentro del control del individuo o equipo, para que dirijan al éxito de la empresa, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado, para que este proceso inicie el administrador necesita ser específico acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas.

## **Potencial de mejoramiento**

En el momento en que las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado, la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar. Mondy, (2010) aclara que a menos que una empresa tome medidas adicionales, los datos de las evaluaciones se convierten tan sólo en documentos históricos. Esto quiere decir que las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas organizacionales.

## **Responsabilidad por las evaluaciones**

Mondy, (2010) especifica que el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño, pero a la vez es esencial que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que éste tenga éxito, por consiguiente, existen varias posibilidades con respecto a la persona que realmente evaluará al empleado.

## **Tipo de evaluación de desempeño**

- **Evaluación de desempeño 90 grados (90°):** Solamente el jefe inmediato evalúa al empleado, por ende, solo hay un tipo de evaluador.
- **Evaluación de desempeño 180 grados (180°):** El empleado es evaluado por el jefe inmediato, pero también realiza una autoevaluación, hay dos tipos de evaluadores.
- **Evaluación de desempeño 270 grados (270°):** El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación y adicionalmente es evaluado por sus pares compañeros, existen 3 tipos de evaluadores.
- **Evaluación de desempeño 360 grados (360°):** El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, es evaluado por sus pares y adicionalmente es evaluado por sus subalternos; empleados de los que es jefe. En total hay 4 tipos de evaluadores.

## **Período de evaluación**

Las evaluaciones del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica, lo más significativo es la interacción continua, los administradores están sujetos a comprender que la administración del desempeño es un proceso continuo que se incorpora dentro de su trabajo todos los días. Hoy en día es recomendable para todas las empresas supervisar con mayor frecuencia el desempeño, los cambios ocurren tan rápido que los empleados necesitan contemplar los objetivos y sus propios roles durante todo el año para ver si los cambios son adecuados.

Mundy diferencia entre las organizaciones de alta tecnología, la velocidad del cambio requiere que un periodo de desempeño sea más corto, por otro lado existen organizaciones que usan la fecha de contratación del empleado para determinar el periodo de evaluación, sin embargo, para ser sistemáticos, es aconsejable realizar evaluaciones sobre una base calendarizada, si las empresas no realizan todas las evaluaciones al mismo tiempo, tal vez sea imposible hacer las comparaciones necesarias entre los empleados.

## **Métodos de evaluación del desempeño**

Los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, un método tradicional, como las escalas de calificación, resulta apropiado. Los métodos de colaboración, incluyendo la información proveniente de los empleados mismos, suelen ser más convenientes para el desarrollo de los empleados.

Estas técnicas se dividen de la siguiente manera:

### **La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación**

La retroalimentación de 360 grados es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas, este tipo de retroalimentación se concentra en las habilidades necesarias a través de las fronteras organizacionales. En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos. Mundy, (2010) indica que muchas compañías utilizan los

resultados de los programas de 360 grados no solamente para las aplicaciones convencionales, sino también para la planeación de la sucesión, la capacitación, el desarrollo profesional, y la administración del desempeño.

Además, al otorgar la responsabilidad por las evaluaciones a más de una persona, muchos de los errores comunes de evaluación se reducen o se eliminan. Gracias a los programas de cómputo, quienes asignan las calificaciones lo pueden hacer rápida y cómodamente, ya que muchos instrumentos de evaluación están disponibles en línea. La técnica de retroalimentación de 360 grados ofrece una medida más objetiva del desempeño de un individuo. La inclusión de la perspectiva de fuentes múltiples da como resultado un panorama más amplio del desempeño del empleado y puede minimizar los sesgos que resultan de las perspectivas limitadas del comportamiento. El desarrollo personal, el cual es esencial en el ámbito de trabajo, requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien expresada y específica. El riesgo más grande de la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad.

### **Escalas de calificación**

Son una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, Mondy, (2010) dice que esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones de muchos empleados.

### **Incidentes críticos**

Los incidentes críticos son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. Mondy, (2010) dice “que llegaría a afectar la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello, de esta manera el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la

evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados.”

## **Ensayo**

En este tipo de técnica el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado, también se concentra en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. Las calificaciones derivadas de esta técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. La comparación de estas evaluaciones de ensayo podría ser difícil porque no existen criterios comunes, sin embargo, para Mondy, (2010) considera que el método de ensayo no es únicamente el más sencillo, sino también el enfoque más aceptable para la evaluación de los empleados.

## **Estándares laborales**

Los estándares laborales constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción, estos reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales prácticamente a todos los tipos de trabajos, pero las tareas del área de producción por lo regular reciben la mayor atención. Mondy, (2010) aclara que una ventaja obvia de usar estándares como criterio de evaluación es la objetividad, a la vez deben entender con claridad la manera en la que éstos se establecen y la administración debe explicar también el fundamento para cualquier cambio en los estándares.

## **Clasificación**

En esta técnica el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general, pero una dificultad surge cuando todos los individuos han tenido un desempeño a niveles comparables.

## **Distribución obligatoria**

La distribución obligatoria es una técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.



## **Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)**

La escala de calificación basada en el comportamiento es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

## **Sistema basado en resultados**

El administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un sistema basado en resultados; en el pasado era una forma de administración por objetivos. Al final del periodo de evaluación, una valoración se concentra en qué tan bien logró el empleado este objetivo.

La evaluación al desempeño posee características que ayudan a este proceso:

## **Características de un sistema eficaz de evaluación**

El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. Este sistema ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con aumentos de sueldo, transferencias o terminaciones de contratos. Mondy, (2010) resalta que el sistema de evaluación debe ser legalmente defendible, a la vez se esclarece que, aunque no existe un sistema perfecto, todo sistema debe poseer ciertas características. Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos, finalmente el sistema debe informar honestamente a las personas cómo están posicionadas dentro de la organización.

## **Problemas en las evaluaciones del desempeño:**

La técnica de escalas de calificación puede tener varios inconvenientes, los mismos que no tienen relación a esta técnica, todo lo contrario, reflejan una aplicación inadecuada. Mondy, (2010) Propone algunas de las áreas problemáticas más comunes:

### **Incomodidad del evaluador**

Newstrom, (2003) ha señalado que la considerable documentación que muestra que los sistemas de evaluación del desempeño no motivan a los empleados ni tampoco guían

su desarrollo con eficacia, al a vez se crean un conflicto entre los supervisores y los subordinados y conducen a comportamientos disfuncionales. Esto podría reflejar que, si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas. La totalidad de este procedimiento incide sobre la carga de trabajo de alta prioridad del administrador, y la experiencia suele ser especialmente desagradable cuando el empleado en cuestión no ha tenido un buen desempeño.

### **Falta de objetividad**

Por lo general, los métodos tradicionales de evaluación del desempeño carecen de objetividad, además pueden tener poco que ver con el desempeño en el trabajo de un empleado. Mondy, (2010) afirma que siempre habrá subjetividad en estos métodos, en donde la evaluación de los empleados está basada principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado, por ende, la empresa puede verse en apuros para demostrar que estos factores están relacionados con el trabajo.

### **Error o efecto de halo**

Se da cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, puede ser positiva o negativa en relación, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.

### **Indulgencia o severidad**

El hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como indulgencia, por lo general está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación, se dan cuando se usan criterios de desempeño muy subjetivos que a la vez son difíciles de entender. Por otra parte, la indulgencia suele dar como resultado la incapacidad para reconocer las deficiencias corregibles, además Mondy, (2010) dice que una organización encontrará difícil despedir a los empleados que tengan un desempeño deficiente, sin embargo, reciben de manera continua evaluaciones positivas.

Pero, al momento de ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado se denomina severidad, en este caso la indulgencia es más frecuente que la

severidad, algunos administradores, por su propia iniciativa, aplican las evaluaciones de una manera más rigurosa que lo que establecen las normas de la compañía, es por eso que Mondy, (2010) dice que este comportamiento se debe, en muchos casos, a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación.

### **Tendencia central**

Es un error que ocurre cuando el evaluador califica incorrectamente a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala, este tipo de práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o extremadamente bajas. Mondy, (2010) señala que “ya que estas calificaciones tienden a agruparse dentro de la categoría denominada como plenamente satisfactoria, los empleados no se quejan con frecuencia acerca de esto, pero este error existe e influye en la exactitud de las evaluaciones.”

### **Sesgos del comportamiento reciente**

Es natural que un evaluador recuerde los comportamientos recientes de una manera más clara que las acciones de un pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo regular cubren un tiempo especificado, y se debe considerar el desempeño de un individuo durante la totalidad del periodo, por eso Mondy, (2010) sugiere que se debe llevar registros de desempeño que abarquen todo el periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

### **Sesgo personal (formación de estereotipos)**

Esto se da cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Mondy, (2010) dice que, si bien se debe que evitar que factores como el género, la raza o la edad influyan en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, pero es ilegal y puede dar como resultado costosos procedimientos legales. La discriminación en las evaluaciones también se puede basar en otros factores, este tipo de comportamiento está en claro contraste con el de un empleado más extrovertido.

## **Manipulación de las evaluaciones**

Algunas veces, los administradores controlan prácticamente todos los aspectos del proceso de evaluación esto quiere decir que están en una posición que les permite manipular el sistema. Mondy, (2010) afirma que, en cualquier situación, el sistema se verá distorsionado y las metas de evaluación del desempeño no podrán lograrse, por último, si la organización no logra sustentar los resultados de la evaluación, sufrirá una pérdida financiera significativa.

## **Ansiedad del empleado**

El proceso de evaluación también genera ansiedad en el sujeto evaluado, esto refleja la ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. En el escenario del peor caso, es posible que se presente una demanda con base en una falta de equidad real o percibida Las oportunidades para obtener promociones, mejores asignaciones de trabajo y un incremento salarial dependen de los resultados de la evaluación. Mondy, (2010) asegura que esto podría causar no solamente tensión, sino también una resistencia rotunda, en el caso de que encuestáramos a empleados típicos, tal vez nos dirían que la evaluación del desempeño es la forma en la cual la administración pone de relieve todas las fallas que cometieron durante el año.

Con lo expuesto en este subsistema, se determina que la evaluación de desempeño representa un proceso indispensable en toda organización porque aparte de brindar lineamientos claros del desempeño de los colaboradores, abre paso al desarrollo de actividades y habilidades que no obtuvieron buenos resultados, pues es importante recalcar que la evaluación de desempeño es un medio y nunca un fin.

## **Capacitación y desarrollo**

La capacitación se desarrolla con el objetivo de que los aprendices, desarrollen conocimientos y las habilidades necesarias para sus puestos actuales. Es por eso que el autor Mondy, aclara que el proceso de desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de un trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Este proceso prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.

Algunos de los beneficios posibles de la capacitación y desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. El componente estratégico más importante dentro de una compañía, es la calidad de la fuerza de trabajo, por esto es que Mondy, (2010) afirma que si una organización está en proceso continuo de aprendizaje reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes, sin embargo un sistema administrativo de aprendizaje continuo va más allá del lanzamiento de proyectos tácticos de capacitación para iniciar programas de aprendizaje alineados con las metas corporativas estratégicas, que de cierta manera alguna vez fueron mal valorados en el mundo corporativo, en la actualidad los programas de capacitación se reconocen como una forma de reforzar la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de las asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo.

### **Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo**

Dentro de la capacitación y desarrollo, existen factores que influyen el desarrollo del mismo. Mondy, (2010) señala los siguientes:

- Apoyo de la alta administración; para lograr el éxito, los ejecutivos deben tomar parte activa en la capacitación y a la vez brinden los recursos necesarios.
- Avances tecnológicos; a través de los años ha cambiado la manera de transmitir los conocimientos a empleados.
- Estilos de aprendizaje; investigaciones indican que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña, el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil.

### **Proceso de capacitación y desarrollo**

Para empezar, una empresa debe determinar cuáles serían las necesidades específicas de capacitación y desarrollo, después establecer los objetivos específicos de capacitación y desarrollo para de esa manera seleccionar los métodos de capacitación y

desarrollo más adecuados de acuerdo a las necesidades, en base a esto se implantan los programas, para finalizar con evaluación del proceso.

## **Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo**

Inicialmente en este proceso, se determinan las necesidades específicas de las áreas, es por eso que Mondy, (2010) aconseja que estas, deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles como lo son:

- **Análisis organizacional:** Se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** Se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final y las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

## **Establecimiento de objetivos específicos de capacitación y desarrollo**

Mondy, (2010) explica que, para diseñar un programa significativo de capacitación y desarrollo, se deben tener objetivos claros y concisos, para que así pueda desarrollarse alcanzando las metas organizacionales. Por eso es que una evaluación que valga la pena en relación con la eficacia de un programa también sería difícil en el mejor de los casos.

El supervisor brinda conocimiento y valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos, de los requisitos legales de la igualdad de oportunidades dentro de la empresa, y la vez habilidades para aplicarlos, para que de esta manera los empleados sean capaces de citar las áreas de supervisión afectadas, se identifican las acciones aceptables y no aceptables: se exponen cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados a los puntos anteriores; el siguiente paso se describe el porqué de la acción tomada para finalmente describirlas.

## Métodos de capacitación y desarrollo

Mondy, (2010) Aclara que no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Aunque una cantidad creciente de capacitación y desarrollo tiene lugar en el puesto de trabajo en el momento en el que el empleado necesita la capacitación, muchos programas tienen lugar lejos del ambiente del trabajo. Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y, por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de capacitación combinada. Estos métodos son los siguientes:

- **Cursos impartidos por instructores:** Este método es una ventaja de la capacitación y el desarrollo, ya que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto. Mondy señala que la eficacia de este tipo de programas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños para permitir las discusiones, y cuando el instructor es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada, por otra parte, la personalidad o el carisma del instructor podrán emocionar a los estudiantes que quieren aprender.
- **Estudio de caso:** Un estudio de caso es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo. (Mondy, W., 2010). Cuando se trata de una compañía real, se espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener una mejor apreciación de su condición y de su ambiente financiero. Con frecuencia, el método de estudio de caso se desarrolla en un salón de clases con un profesor que se desempeña como facilitador.
- **Modelado de comportamiento:** Este método de capacitación y desarrollo permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. Mondy explica que los modelos de comportamiento se han empleado para capacitar a los supervisores en tareas como la revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables,

delegación del trabajo, mejoramiento de los hábitos de seguridad, inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.

- **Representación de funciones o de roles:** En este método se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real. Mondy, (2010) explica que en este proceso en vez de escuchar a un instructor hablar acerca de cómo manejar un problema o cómo discutirlo, aprenden haciendo las cosas, esto se usa con frecuencia para enseñar habilidades tales como las acciones disciplinarias, las entrevistas, el manejo de las quejas, la revisión de la evaluación del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis del estilo de liderazgo.
- **Juegos de negocios:** Este método permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente, aquí los participantes pueden tomar decisiones que afectan los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios; un programa de cómputo manipula sus decisiones, y los resultados simulan a aquellos que se encontrarían en una situación real de negocios. Mondy, (2010) dice que los participantes son capaces de observar la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa.
- **Prácticas en el manejo de documentos:** Las prácticas en el manejo de documentos son un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. Mondy, (2010) dice que este método, el aprendiz asigna una prioridad a cada situación en particular antes de tomar cualquier decisión, a la vez se ha probado su eficacia para asistir en la predicción del éxito en el desempeño en los puestos administrativos.
- **Capacitación en el puesto de trabajo:** La capacitación en el puesto de trabajo es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un



empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. Mondy, (2010) explica que en este método se transfieren los conocimientos de un trabajador diestro y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo a la vez la productividad de ambos sujetos. A la vez los individuos también pueden estar más motivados hacia el aprendizaje porque para ellos es claro que están adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo, pero por otra parte muchas veces, el aprendiz siente tanta presión para producir, que el aprendizaje puede verse negativamente afectado.

- **Rotación de puestos:** Es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos. Mondy, (2010) explica que ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando con ello la productividad. Las organizaciones usan con frecuencia la rotación de puestos para eliminar el aburrimiento, estimular un mejor desempeño, reducir el ausentismo y brindar flexibilidad.
- **Capacitación de aprendices:** Este método de capacitación combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo, es común en los puestos de oficios, como los de plomero, peluquero, carpintero, maquinista e impresor, esta capacitación de aprendices dura de dos a cinco años, y la duración promedio es de cuatro años.

## **Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo**

La sección anterior se centró en hablar sobre los diversos métodos de capacitación y desarrollo para las organizaciones, a continuación, se hablará sobre la manera en la que la capacitación se impartirá a los participantes.

- **Universidades corporativas:** Un sistema de capacitación y desarrollo que se presenta bajo el auspicio de la organización recibe el nombre de universidad corporativa, implica a áreas como capacitación de la compañía, desarrollo de empleados y aprendizaje de adultos. Mondy, (2010) dice que

el programa es proactivo y estratégico para alinearse en forma estrecha con las metas corporativas. A más de eso se enseña habilidades no técnicas, como la forma de evitar conflictos y hostilidades.

- **Colegios y universidades:** Muchos colegios y universidades tanto públicos como privados están adoptando enfoques similares para la capacitación y la educación del mismo modo que lo han hecho las universidades corporativas. Los programas corporativos de capacitación y desarrollo se asocian con frecuencia con los colegios y las universidades u otras organizaciones para brindar tanto capacitación como desarrollo.
- **Educación superior en línea:** En años recientes ha habido un incremento en la impartición de educación superior en línea como un medio para brindar capacitación y desarrollo. Una razón para la expansión de la educación superior en línea es que permite a los empleados asistir a clases durante la hora de la comida, a lo largo del día, o incluso durante la noche, ahorra tiempo a los empleados porque no hay necesidad de trasladarse a la escuela. Mondy, (2010) señala que no sólo aumenta la gama de oportunidades de aprendizaje para los empleados, sino también la satisfacción del empleado; se han lanzado programas que ofrecen a los estudiantes cada vez más autonomía y control con respecto a sus programas de estudio.
- **Sistema de vestíbulo:** Es un sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo. Mondy, (2010) dice que una ventaja principal del sistema de vestíbulo es que se libera al empleado de la presión de tener que producir mientras aprende, sobre todo poner el énfasis es sobre el aprendizaje de las habilidades requeridas por el puesto de trabajo.
- **Videos:** El uso de medios de video como DVD, videocintas y breves secuencias de películas continúa siendo un sistema difundido de implementación de capacitación y desarrollo. Estos medios son aptos para los negocios pequeños que no pueden utilizar métodos de capacitación más costosos. Mondy, (2010) dice que ofrecen la flexibilidad deseada por cualquier empresa.

- **Aprendizaje electrónico (e-learning):** El aprendizaje electrónico es el sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea, este tipo de aprendizaje toma ventaja de la velocidad y de las capacidades de memoria y de manipulación de datos de la computadora para obtener una mayor flexibilidad de instrucción. Mondy, (2010) asegura la versatilidad del aprendizaje en línea tiene importantes implicaciones para la capacitación y el desarrollo, ya que la demanda de una fuerza de trabajo educada y dotada de poder es vital para economía. Las ventajas del aprendizaje en línea son numerosas: está disponible en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas. Sin embargo, la ventaja más grande son los ahorros en costos.
- **Simuladores.** Los simuladores son un sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo. Mondy, (2010) explica que estos dispositivos van desde maquetas sencillas de partes de dispositivos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de todo un ambiente, los especialistas en capacitación y desarrollo pueden usar simuladores de mostradores de ventas, automóviles y aviones; aunque la capacitación por simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el puesto de trabajo para algunos propósitos, tiene ciertas ventajas.

### **Cómo evaluar los procesos de capacitación**

**“Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está integrado y vinculado con el propósito de una eficacia organizacional continua.” (Mondy, W., 2010, pág. 239)**

Se lo define como un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, equipos y organización. A la vez la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso, es un proceso dinámico y continuo, es por eso que el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas.

## **Evaluadores capacitados**

Una deficiencia común en los sistemas de evaluación es que los evaluadores rara vez reciben una capacitación acerca de cómo realizar evaluaciones eficaces, a menos que todos los encargados de evaluar el desempeño reciban una capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso se encaminará hacia la incertidumbre y los conflictos. Es por eso que Mondy, (2010) sugiere que la capacitación debería ser un proceso continuo para asegurar la exactitud y la sistematicidad. Por eso el entrenamiento debe cubrir cómo evaluar a los empleados y cómo realizar entrevistas de evaluación, un módulo de capacitación en Internet o en la red interna de la compañía servirá para dar información a los administradores conforme la necesiten.

Una vez culminado el proceso de capacitación, los nuevos empleados están listos para iniciar sus jornadas de trabajo e integrarse en base a las reglas estipuladas en la empresa. En la actualidad en el ámbito empresarial se experimentan dos retos importantes: el presente que debe responder a las necesidades de sobrevivir según la misión o razón de ser y el futuro, el cual está relacionado con el deseo de crecer y dar cumplimiento a su visión desde una consideración más ambiciosa del RRHH en la organización. Ahora bien, lo que se busca con el diseño de estrategias y la planeación de recursos humanos es permitir a la organización lograr ser o continuar siendo un modelo empresarial que responde a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes. Podría decirse que el futuro organizacional depende no sólo de su capacidad financiera, sino de su habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías entre otros aspectos, siempre contando con el personal idóneo y comprometido que ayude a responder a las nuevas demandas. Sin lugar a dudas, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de sus colaboradores, donde las directivas de la institución deben asumir un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones, reconociendo de igual manera que la empresa cada día será mejor si tiene la capacidad de reconocer la gestión de los colaboradores.

## **2.1. CAPÍTULO II**

### **2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Este segundo capítulo abordará bases teóricas que sustentan el objeto del presente estudio, ya que así expresa (Mondy, W., 2010) que la evaluación del desempeño es un instrumento fundamental relacionado con la empresa, mismo que busca detectar falencias y tomar acciones correctivas. Se presenta también la metodología con la cual se construirá la herramienta de evaluación, misma que llega a ser un instrumento metodológico para la obtención de información; la aplicabilidad de esta herramienta permite que a través de sus respuestas se pueda cuantificar información relevante con la cual se construirá el plan de capacitación, sujeto a las necesidades específicas de los participantes y empresa.

#### **2.2.1. CONSTRUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA:**

##### **2.2.1.1. METODOLOGÍA**

Para la elaboración de la evaluación de desempeño se tomó como base a la teoría de (Mondy, W., 2010), de acuerdo a las necesidades de la empresa, se optó por utilizar la evaluación de 90° dado que es la primera vez que se lleva a cabo un proceso de este tipo, teniendo como objetivo principal cuantificar el desempeño de cada integrante de la organización, además con este tipo de evaluación la persona se evalúa a sí misma, con los indicadores preestablecidos para poder hacer comparaciones. Por esta razón, se utilizó el método de escalas gráficas, en dónde se tiene una serie de indicadores que se relacionan con el rendimiento del trabajo y el evaluador decide en qué grado cumple el empleado los indicadores.

El criterio de la herramienta se fundamenta en el logro de metas ya que estas dirigen las acciones estableciendo objetivos, con el fin de lograr el éxito del departamento; por esta razón se evaluó la totalidad de actividades del puesto. El tipo de indicador de desempeño que se mide es entre eficacia, eficiencia y calidad; la unidad de evaluación se mide con porcentaje de esta manera el rango se da con un valor de cero a cien, por esto las equivalencias varían entre malo, regular, bueno y excelente.

## **2.2.2. APLICACIÓN Y RESULTADOS**

### **2.2.1.2. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA**

Se coordinó una reunión con el jefe departamental, para que tenga conocimiento sobre el proceso a realizarse, también la manera en la que debe ejecutar la encuesta; después se le instruyó la forma en la que se debía ejecutar la misma, aclarando que la encuesta debía realizarla de manera individual a cada uno de los vendedores. Se procedió a realizar una reunión con los colaboradores, en donde se explicó e informó sobre el proceso que se realizaría; además se aclaró que el desarrollo del mismo no tendría repercusiones en su puesto de trabajo, también se dispó cualquier duda que se presentó en ese momento, finalmente se acordó el día y periodo de tiempo en el que se llevaría a cabo la encuesta.

A continuación, se presenta la herramienta que se utilizará para la evaluación de desempeño:

<b>Empresa:</b> Motoboutique	
<b>Cargo Evaluado:</b>	
<b>Criterio:</b> Logro de metas	
<b>Periodo:</b> Anual <b>Método:</b> Escalas gráficas <b>Responsabilidad:</b> 90° <b>Fecha:</b>	

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.

Actividades	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Conocer qué y por qué se compra, beneficios y características de productos.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre conoce que, y por qué se compra, beneficios y características de los productos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia conoce que, y por qué se compra, beneficios y características de los productos.		
			50 – 75	Regular	A veces conoce que, y por qué se compra, beneficios y características de los productos.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca conoce que, y por qué se compra, beneficios y características de los productos.		
			100	Excelente	Siempre tiene un dominio completo sobre el producto.		

Aprender todo sobre el producto: tener un dominio completo sobre el producto.	Calidad	Porcentaje	76-99	Bueno	Con frecuencia tiene un dominio completo sobre el producto.		
			50-75	Regular	A veces tiene dominio completo sobre el producto.		
			0-49	Malo	Casi nunca tiene dominio completo sobre el producto.		
Conocer el precio del producto: tener un entendimiento sobre el precio y sus modificaciones.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre tiene conocimiento adecuado sobre precio y sus modificaciones.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia conocimiento adecuado sobre el precio y sus modificaciones.		
			50 – 75	Regular	A veces tiene conocimiento adecuado del precio y sus modificaciones.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca tiene conocimiento adecuado del precio y sus modificaciones.		
Dominar el conocimiento de productos en relación a la competencia.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre domina el conocimiento de los productos en relación a la competencia.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia domina el conocimiento de los productos en relación a la competencia.		
			50 – 75	Regular	A veces domina el conocimiento de los productos en relación a la competencia.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca domina el conocimiento de los productos en relación a la competencia.		
Entender la oferta: productos y diferencias	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre entiende la oferta de los productos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia entiende la oferta de los productos.		



de la competencia.			50 – 75	Regular	A veces entiende la oferta de los productos.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca entiende la oferta de los productos.		
Conocer sobre el precio del producto y las campañas especiales en curso.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre conoce el precio del producto y las campañas especiales en curso		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia conoce el precio del producto y las campañas especiales en curso.		
			50 – 75	Regular	A veces conoce el precio del producto y las campañas especiales en curso.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca conoce el precio del producto y las campañas especiales en curso.		
Aumentar el conocimiento del	Calidad	Porcentaje	100	Excelente	Siempre tiene conocimiento del producto: manteniendo la imagen corporativa en las relaciones con los clientes		
producto: manteniendo la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.			76 – 99	Bueno	Con frecuencia tiene conocimiento del producto: manteniendo la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.		
			50 – 75	Regular	A veces conocimiento del producto: manteniendo la imagen corporativa en las relaciones con los clientes		
			0 – 49	Malo	Nunca conocimiento del producto: manteniendo la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.		
Explicar promociones	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre explica las promociones y ofertas disponibles.		

y ofertas disponibles.			76 – 99	Bueno	Con frecuencia explica las promociones y ofertas disponibles.		
			50 – 75	Regular	A veces explica las promociones y ofertas disponibles.		
			0 – 49	Malo	Nunca explica las promociones y ofertas disponibles.		
Realizar demostraciones a los clientes el producto.			100	Excelente	Siempre realiza demostraciones a los clientes del producto.		
	Calidad	Porcentaje	76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza demostraciones a los clientes del producto.		
			50 – 75	Regular	A veces realiza demostraciones a los clientes del producto.		
			0 – 49	Malo	Nunca realiza demostraciones del producto.		
Detectar necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre detecta necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia detecta necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.		
			50 – 75	Regular	A veces detecta necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca detecta necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.		
Conocer y orientar la venta hacia los productos más	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre conoce y orienta las ventas hacia productos rentables y exclusivos definidos por la empresa.		

rentables y exclusivos,							
definidos por la empresa.			76 – 99	Bueno	Con frecuencia conoce y orienta las ventas hacia productos rentables y exclusivos definidos por la empresa.		
			50 – 75	Regular	A veces conoce y orienta las ventas hacia productos rentables y exclusivos definidos por la empresa.		
			0 – 49	Malo	Nunca conoce y orienta las ventas hacia productos rentables y exclusivos definidos por la empresa.		

*Sánchez. (2013). Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 5 de febrero de 2021*

## **RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño de cada vendedor, por parte del jefe departamental, a más de eso se incluye también la autoevaluación de los colaboradores. Las actividades evaluadas fueron las siguientes:

- Conocer qué y por qué se compra, beneficios y características de productos.
- Aprender todo sobre el producto: tener un dominio completo sobre el producto.
- Conocer el precio del producto: tener un entendimiento sobre el precio y sus modificaciones.
- Dominar el conocimiento de productos en relación a la competencia.
- Entender la oferta: productos y diferencias de la competencia.
- Conocer sobre el precio del producto y las campañas especiales en curso.
- Aumentar el conocimiento del producto: manteniendo la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.
- Explicar promociones y ofertas disponibles.
- Realizar demostraciones a los clientes del producto.
- Detectar necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.
- Conocer y orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos, definidos por la empresa.

Para la tabulación de los datos obtenidos se procede a otorgar un valor, rango y equivalencia, quedando de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Tabulación de rangos y equivalencias.1*

Rango	Equivalencia
4	Excelente
3	Bueno
2	Regular
1	Malo

### Vendedor 1: jefe versus autoevaluación

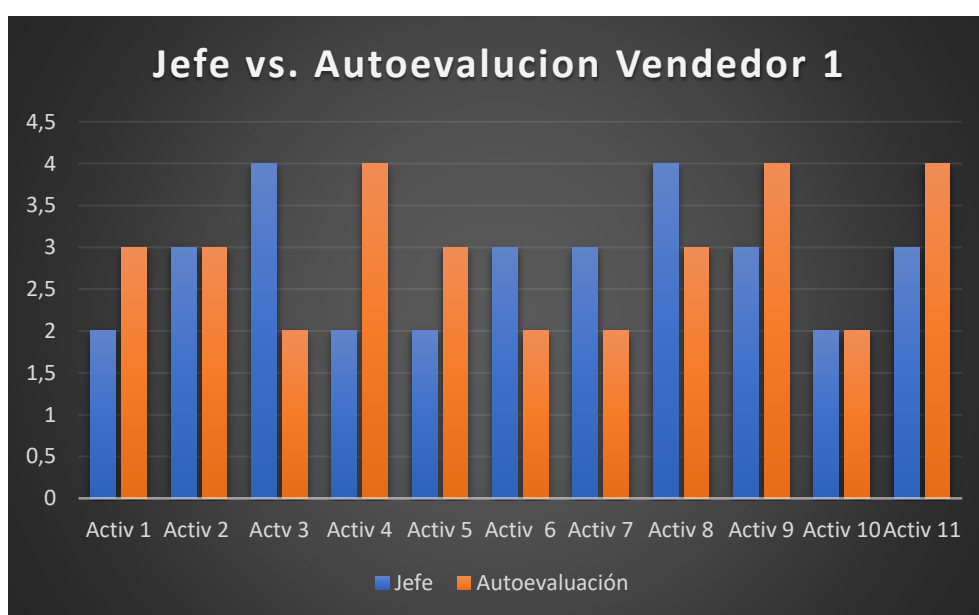


Figura 5. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 1.

### Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico # 5 del vendedor 1, por parte del jefe en la primera actividad el vendedor obtuvo la calificación de 2 que equivale a un desempeño regular; mientras que en la autoevaluación una calificación de 3 que corresponde a un desempeño bueno; la segunda actividad por ambas partes concuerda con la calificación de 3 que pertenece al rango de bueno, para la tercera actividad el jefe le otorga la calificación de 4 que se ubica en el rango de excelente y el evaluado se atribuye la calificación de 2 que consta en el rango regular. En la cuarta actividad, el jefe califica el

**Nota:** Los rangos y equivalencias, se realizaron de acuerdo al análisis estadístico y la ponderación de datos de las evaluaciones y autoevaluaciones de los vendedores de la empresa.

desempeño como regular ya que obtuvo la calificación de dos y el evaluado se atribuye la calificación de 4 que representa un desempeño excelente; para la quinta actividad de igual manera difieren, por parte del jefe sigue siendo regular con la calificación de 2 y para la autoevaluación del vendedor como bueno con la calificación de 3; en la sexta y séptima actividad el jefe califica con un valor de 3 la actividad que consta como bueno y el evaluado con la valoración de dos que es regular. En la octava actividad el jefe califica el desempeño como excelente ya que alcanzó la nota de 4 y la autoevaluación como regular por la calificación de 2, siguiendo con la actividad nueve se da lo contrario ya que el jefe otorga una calificación de 3 que representa un desempeño bueno y la autoevaluación el desempeño como excelente con una calificación de 4; en la décima actividad por ambas partes las calificaciones concuerdan en el rango de 3 que consta como regular y por último en la décimo primera actividad el jefe le atribuye la calificación de bueno por la calificación de 3 y el vendedor como excelente por la calificación de 4.

### Vendedor 2: jefe versus autoevaluación

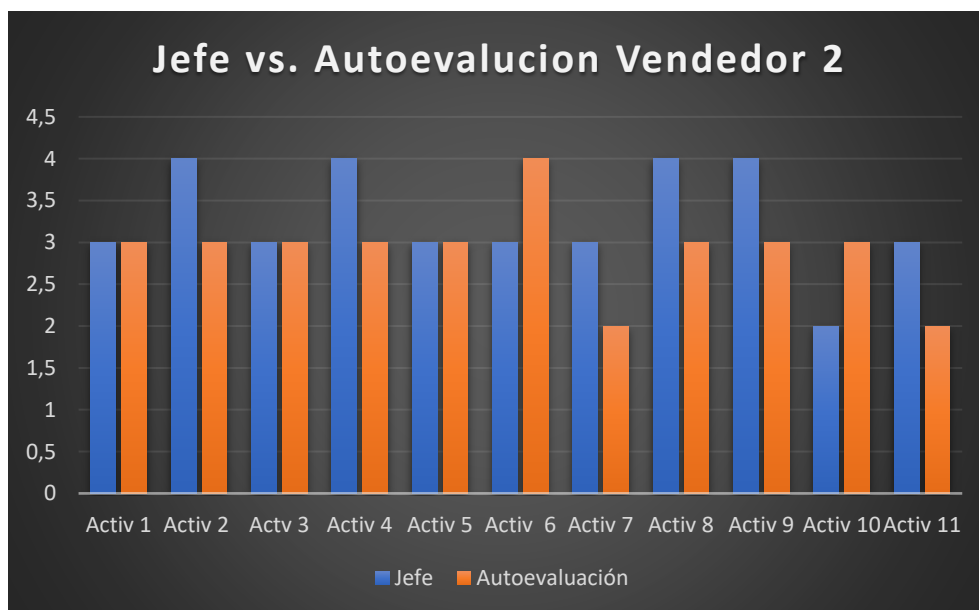


Figura 6. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 2.

### Interpretación:

En el gráfico # 6 del vendedor 2, en la primera actividad tanto el vendedor como el jefe llegaron a tener la calificación de 3 que lo ubica en el rango de bueno; la segunda actividad difiere con la calificación de 4 por parte del jefe con la equivalencia de excelente y la calificación del vendedor con 3 que consta como bueno, para la tercera actividad

igualmente el vendedor y el jefe llegaron a concordar con la calificación de 3 ubicándolo en el rango de bueno. En la cuarta actividad, el jefe califica el desempeño como excelente con la calificación de 4 y el evaluado se atribuye la calificación de 3 que representa un rango bueno; para la quinta actividad tanto el vendedor como el jefe llegaron a tener la calificación de 3 que lo ubica en el rango de bueno; en la sexta actividad el jefe asigna la calificación de 3 en el rango de bueno y el vendedor se atribuye la calificación de 4 de excelente, así mismo en la séptima actividad el jefe califica la actividad con un 3 que lo ubica como bueno y el evaluado con una calificación de 2 que lo sitúa en regular. En la octava y novena actividad el jefe califica el desempeño con una calificación de 4 que lo coloca en el rango de excelente y la autoevaluación con una calificación de 3 de bueno, por otro lado, en la décima actividad evaluada por el jefe consta como regular con la calificación de 2 y el evaluado como bueno con la calificación de 3; en la décimo primera actividad el jefe le atribuye la calificación de 3 que lo sitúa como bueno y el vendedor con la calificación de 2 que lo ubica como regular.

### Vendedor 3: jefe versus autoevaluación

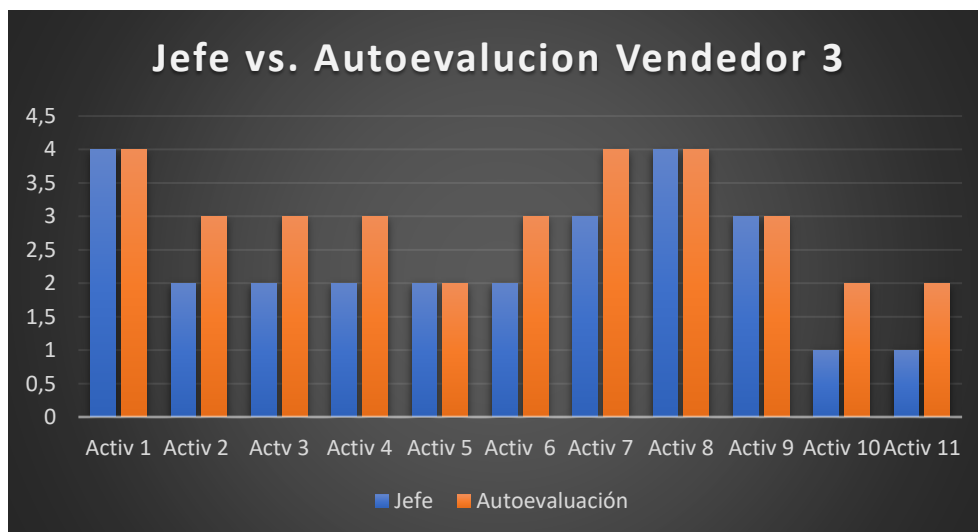


Figura # 7. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 3.

### Interpretación:

En el gráfico # 7 del vendedor 3 en la primera actividad tanto el vendedor como el jefe llegaron a tener la calificación 3 que lo ubica en el rango de excelente; la segunda, tercer y cuarta actividad obtuvieron los mismos resultados, en donde la calificación del jefe es de 2 que lo ubica en desempeño regular y la autoevaluación con la calificación de 3 que lo asigna en el rango de bueno, para la quinta actividad tanto el vendedor como el

jefe llegaron a tener la calificación de 2 que lo sitúa en el rango de regular; en la sexta actividad el jefe asigna la calificación de 2 ubicándolo en el rango regular y el vendedor de bueno con la calificación de 3, para la séptima actividad el jefe lo califica con el rango de 3 constando con el rango de bueno y el evaluado como excelente con la calificación de 4. En la octava actividad tanto el vendedor como el jefe llegaron a tener la calificación de 4 que lo ubica en el rango de excelente, de igual manera la novena actividad tanto el vendedor como el jefe concuerdan con la calificación de 3 que lo sitúa en el rango de bueno; en la décima y décimo primera actividad la actividad evaluada por el jefe consta con la calificación de 1 que lo sitúa con un desempeño malo y el evaluado como desempeño regular con la calificación de 2.

#### Vendedor 4: jefe versus autoevaluación

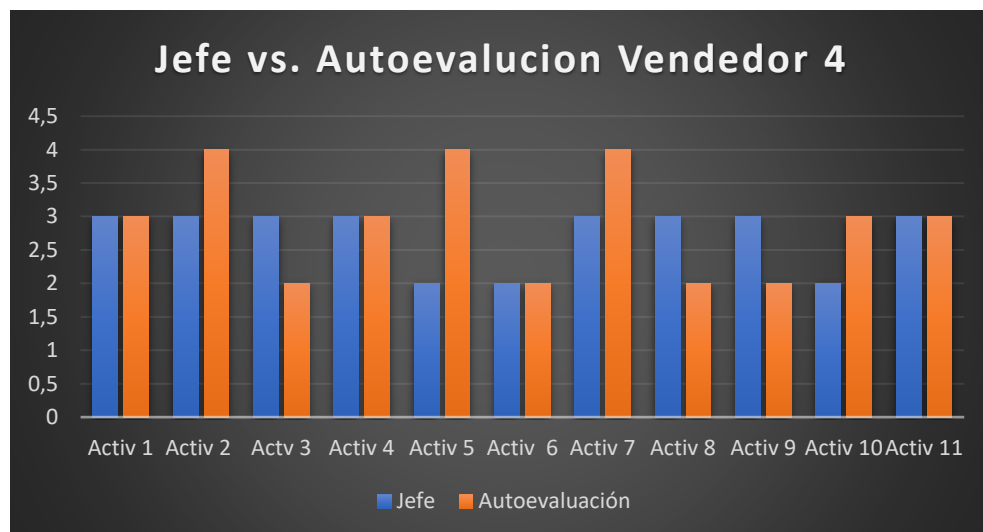


Figura # 8. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 4.

#### Interpretación:

En este caso según el gráfico # 8, para el vendedor 4 en la primera actividad tanto el vendedor como el jefe llegaron a tener la calificación de 3 que lo ubica en la categoría de bueno; la segunda actividad el jefe otorga la calificación de 3 que lo sitúa en el rango de bueno y en la autoevaluación lo ubica en el rango de excelente con la calificación de 4, para la tercera actividad el jefe otorga la calificación de 3 para el rango de bueno y el vendedor como regular con la calificación de 2, con la cuarta actividad la calificación del jefe y la del vendedor es de 3 que lo ubica en el rango de bueno, con la quinta actividad el vendedor se atribuye con la calificación de 4 que lo ubica en el rango de excelente y el



jefe con la calificación de 2 situándose en el rango regular; en la sexta actividad nuevamente el vendedor como el jefe llegaron a tener la calificación de 2 que lo ubica en el rango de regular, para la séptima actividad el jefe califica con 4 la actividad ubicándolo como bueno y el evaluado con la calificación de 4 que lo sitúa como excelente. En la octava y novena actividad tanto el vendedor como el jefe llegaron a tener los mismos valores, con las calificaciones de 3 y 2 ubicándose en el rango de bueno y regular respectivamente, en la décima actividad el jefe lo califica con 2 ubicándolo con el rango de regular y la autoevaluación como bueno con la calificación de 3, finalmente en la décimo primera actividad concuerdan las calificaciones del jefe y la del vendedor con la calificación de 3, situándose en el rango bueno.

### Vendedor 5: jefe versus autoevaluación

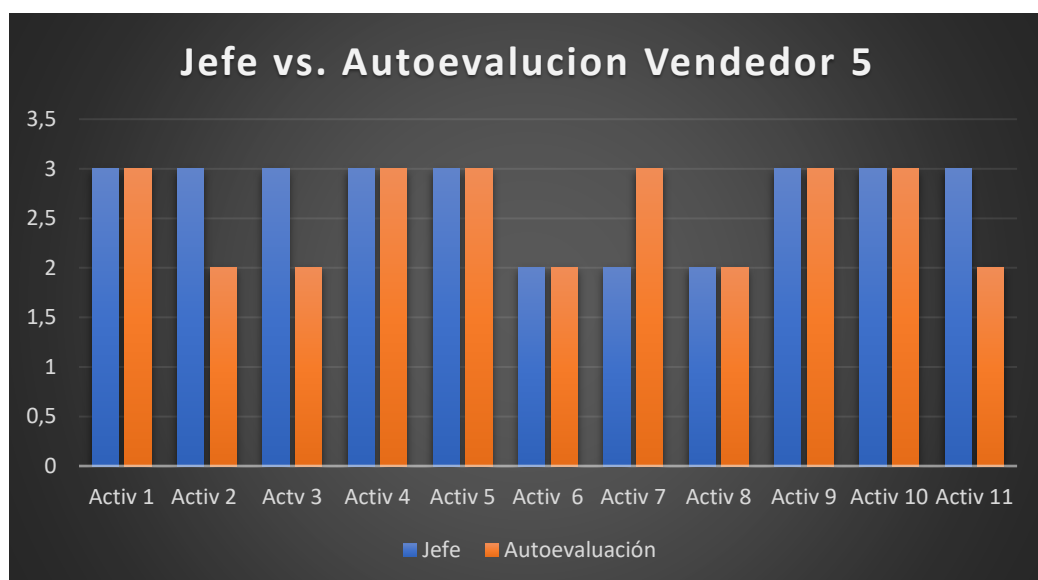


Figura # 9. Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 5.

### Interpretación:

En el gráfico # 9 del vendedor 5, en la primera actividad tanto el vendedor como el jefe llegaron a tener la calificación de 3 que lo ubica en el rango de bueno, mientras que en la segunda y tercera actividad el jefe otorga la calificación de 3 colocándolo en el rango de bueno y en la autoevaluación como regular con la calificación de 2, de igual manera para la cuarta y quinta actividad el jefe y vendedor concuerdan con las calificaciones de 3 que lo ubican en el rango de bueno; en la sexta actividad nuevamente el vendedor como el jefe llegaron a concordar con los valores teniendo la calificación de 3 poniéndolo en el rango de regular, para la séptima actividad se diferencia que el jefe

califica la actividad como regular con la calificación de 2 y el evaluado como bueno con la calificación de 3. En la octava actividad el vendedor como el jefe siguen concordando los valores teniendo la calificación de 2 colocándolo en la equivalencia de regular; por otro lado, en la novena y décima actividad tanto el vendedor como el jefe llegaron a tener la calificación de 3 situándolo en el rango de bueno; en la décima primera actividad el jefe lo califica con 3 ubicándolo en el rango de desempeño bueno y en la autoevaluación como regular con la calificación de 2.

### Vendedor 6: jefe versus autoevaluación

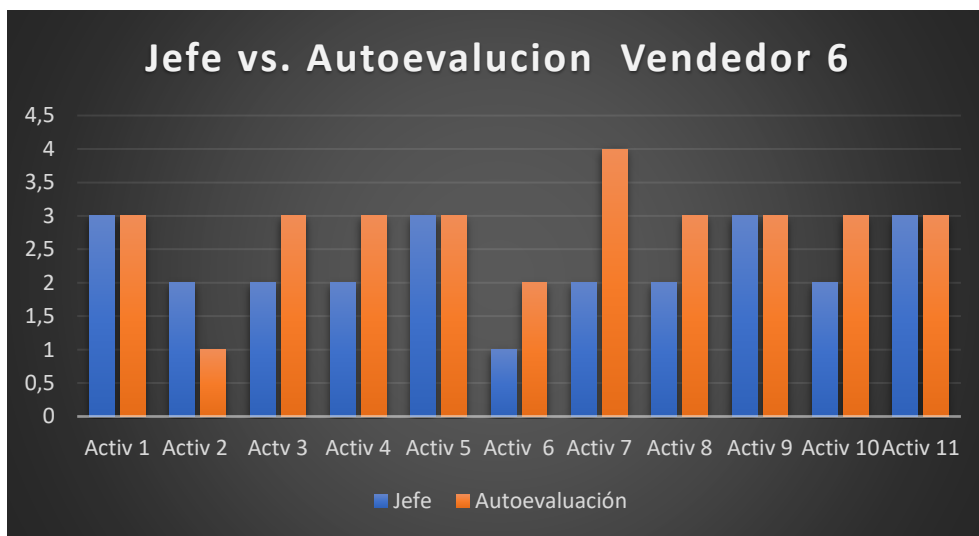


Figura # 10 Gráfico de barras comparativo de acuerdo a la evaluación del jefe y autoevaluación del vendedor 6.

### Interpretación:

De acuerdo a la décima figura, el último vendedor y el evaluador en la primera actividad llegaron a tener la calificación de 3 que equivale a bueno, la segunda actividad el jefe otorga la calificación de 2 que lo sitúa en el rango regular y la autoevaluación como malo por la calificación de 1, para la tercera y cuarta actividad concuerda el jefe otorga la calificación de 2 ubicándolo en el rango regular y el vendedor como buena con la calificación de 3, la quinta actividad el jefe y vendedor concuerdan con calificación de 3 que lo sitúa como bueno; en la sexta actividad el vendedor se atribuye la calificación de 2 constando como desempeño regular y el jefe como malo con la calificación de 1, para la séptima actividad se diferencia que el jefe califica la actividad con un valor de 2 asignándole un valor de regular y el evaluado como excelente con una calificación de 4. En la octava actividad el vendedor se atribuye la calificación de 3 valor que consta en el

rango de bueno y el jefe como regular con la calificación de 2, en la novena actividad el vendedor y jefe concuerdan con la calificación de 3 situándose en el rango de bueno, en la décima actividad nuevamente el vendedor se asigna su calificación de 3 que lo ubica con un desempeño bueno y el jefe como regular con la calificación de 2, por último, la décima primera actividad el jefe y vendedor concuerdan con las calificación de 3 que lo sitúa en rango de bueno.

### **Análisis global de los seis vendedores:**

A continuación, se presentan los resultados del desempeño global de los seis vendedores, para esto se obtuvo un promedio de desempeño, para su interpretación se utilizará el siguiente cuando de ponderaciones:

**Tabla 2**

*Tabla para interpretación de resultados:*

Rango	Equivalencia	
3,1-4	Excelente	
2,1 -3	Bueno	
1,1-2	Regular	
0-1	Malo	

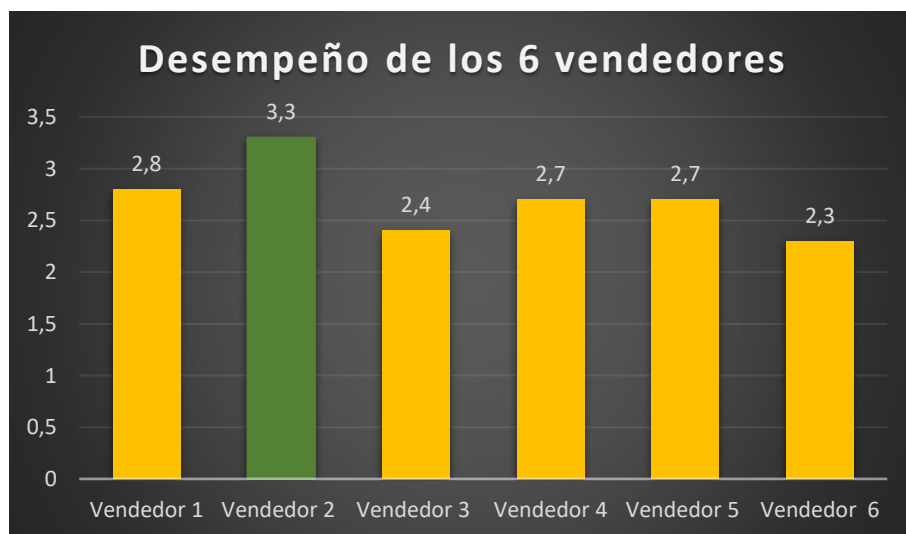


Figura # 11. Gráfico de barras ponderado aplicado a los 6 vendedores.

**Interpretación:**

En el gráfico # 11 que representa el desempeño global de los 6 vendedores, el primer vendedor alcanza el puntaje de 2,8 que lo sitúa en el rango de bueno, el segundo vendedor obtuvo el puntaje de 3,3 alcanzando el rango de excelente, el tercer vendedor llegó a obtener un puntaje de 2,4 así mismo ubicándolo en un rango de desempeño bueno. Para el cuarto y quinto vendedor igualmente alcanzan un desempeño bueno con un puntaje de 2,7, de igual forma el sexto vendedor obtiene un puntaje de 2,3 de igual manera situándose en un desempeño bueno. A pesar de que solo el segundo vendedor alcanzó una calificación de 3,3 no alcanza el nivel que sería el ideal, por esto se determina implementar planes de capacitación para los seis vendedores.

Este capítulo nos presentó un panorama real acerca de las necesidades específicas de los participantes frente a labor por la cual están contratados por la empresa, y esto debe ser mejorado para así, construir al mejoramiento de la actividad laboral, y por ende de la vida comercial de la empresa. En base a este capítulo se comprende la importancia del plan de capacitación para con los participantes, debido a que por medio de la herramienta de evaluación pudimos obtener información importante que nos muestra claramente la situación y las condiciones en cuanto al desempeño en sus funciones, y por consiguiente estas falencias se reflejan en las metas y logros.

### **3.1. CAPÍTULO III**

#### **3.2. PLAN DE CAPACITACIÓN**

La capacitación, es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito es promover mecanismos de prevención, es un proceso participativo que involucra a toda la comunidad trabajadora. (Rodríguez, D. & Maldonado, S., 2014)

El presente programa de capacitación está orientado a contribuir con la gestión y está enfocado principalmente al comercial, a su vez es una herramienta de orientación y acompañamiento importante que contiene las metodologías y estrategias de capacitación, teniendo como resultado una fuerza de ventas, que cumpla con los objetivos de la empresa. La teoría aplicada en este plan de capacitación es la base teórica del autor Mondy, en el cual se plantean diversos métodos de formación acorde a las necesidades de los trabajadores.

#### **METODOLOGÍA**

Se plantea el plan de capacitación para el equipo de ventas de la empresa “Motoboutique”, el cual está diseñado desde la base teórica de Mondy, teniendo en cuenta cada uno de los métodos que este autor propone como herramientas de formación, este plan de capacitación parte de la información recolectada por medio de la encuesta aplicada al jefe departamental y colaboradores de la empresa, y se plantea de la siguiente manera: cada trabajador según el resultado de su evaluación de desempeño, fue asignado a un grupo en el que comparte con otros trabajadores necesidades de capacitación, por consiguiente se relacionaron con ciertos objetivos, y a su vez, a cada objetivo se le construyeron actividades esenciales para el desempeño de su labor.

La estrategia ayuda a que el proceso se desarrolle de forma participativa, por lo cual se asignó al grupo de actividades esenciales un método de aprendizaje que comprende la aplicación de las mismas como los ejercicios de capacitación, buscando con esto la construcción de conocimientos. Cada actividad está acompañada de la persona responsable, materiales o recursos para su ejecución; de igual forma fue diseñada para que pueda ser medible en términos de resultados,

es decir, cada actividad recurrente al objetivo de la capacitación, además de que cada indicador está asociado a una retroalimentación del proceso, finalmente la actividad está sujeta en el tiempo por lo que se dispone dentro de este plan de capacitación sus fechas de inicio como de finalización.

A continuación, se presenta el plan de capacitación propuesto con el afán de poder tomar acciones correctivas para el cumplimiento de los objetivos departamentales y así generar un vínculo de confianza con el cliente.

## Plan de Capacitación Grupal



**Nombre:** XXXX

**Área:** Departamento de ventas

**Cargo:** Vendedor

**Fecha:**

Vendedor	Objetivo General	Actividad Esencial	Método de Aprendizaje	Actividad propuesta	Personal capacitador	Recursos y Materiales	Retroalimentación del Progreso	Fecha de Inicio (mes/día/año)	Fecha de Finalización (mes/día/año)
1 y 3	Crear y transmitir a los clientes, la importancia y el valor de sus productos y servicios.	1. Conocer qué y por qué se compra; los beneficios y características de los productos. 2. Dominio completo sobre el producto.	Talleres de capacitación desarrollado por expertos.	-Se desarrollarán talleres presenciales dirigidos por expertos. Estos talleres se realizarán en las instalaciones de la empresa.	-Personal Externo (contrataciones externas)	-Salón -Marcadores, esferos. -Catálogo de productos de la empresa.	- Indicadores de resultados, por medio de levantamiento y recolección de información. (encuestas a clientes, medición satisfactoria del servicio al cliente).	11/02/2021	18/02/2021
		4. Dominio del conocimiento de los productos en relación a la competencia. 5. Entender la oferta, productos y diferencias de la competencia. 6. Conocer sobre las campañas especiales en curso de los productos. 7. Aumentar el conocimiento del producto: manteniendo la imagen	Juegos de Rol2	- Los roles permiten la recreación de escenarios imaginarios, pero que están sujetos a la realidad cotidiana de un proceso de cierre  -Se asignarán roles a los miembros de cada grupo de vendedores con el fin de medir sus habilidades y formas de respuestas, frente a las necesidades de los clientes.	- Personal Interno  - Jefe Departamento	-Marcadores, esferos.  -Manual de funciones.  -Portafolio empresarial.	- Se realizan test de conocimientos a los empleados y su posterior retroalimentación.		

2 es un juego en el que uno o más jugadores desempeñan un determinado rol, papel o personalidad

		corporativa en las relaciones con los clientes.							
		<p>9. Realizar demostraciones a los clientes del producto.</p> <p>10. Detectar necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.</p> <p>11. Conocer y orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos, definidos por la empresa.</p>	Representación de funciones o roles	- Se construirán situaciones específicas que se dan dentro del proceso de venta, con el fin de elaborar una estructura de respuesta asertiva frente a cada situación y/o necesidad de la situación, dentro del rol al cual representa.	- Personal Interno  - Jefe Departamento	-Recursos Informáticos  -Productos de la empresa para simular las ventas.	- Se realizará una evaluación intermedia de desempeño, según el cumplimiento de metas.		
4, 5 y 6	Desarrollar un dominio suficiente de cada uno de los productos y servicios de la empresa, con el fin de lograr un	<p>1. Conocer qué y por qué se compra; los beneficios y características de productos.</p> <p>2. Dominio completo sobre el producto.</p> <p>3. Conocer del precio del producto y modificaciones del mismo.</p>	Rotación de puestos	-Los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia sobre conocimientos generales y a su vez para determinar habilidades, obligaciones que se requieren para desempeñar los cargos dentro de la empresa.	- Personal Interno  - Jefe Departamento	-Catálogos de productos.  -Papelería  -Portafolio de servicios.	- Retroalimentación, de la rotación de puestos.  - Cuestionarios de seguimiento a los trabajadores.  - Medición del cumplimiento de metas	02/03/2021	10/03/2021
		<p>4. Dominio del conocimiento de los productos en relación a la competencia.</p> <p>5. Entender la oferta, productos y diferencias de la competencia.</p> <p>6. Conocer sobre las campañas especiales en curso de los productos.</p>	Cursos impartidos por instructores	- Se desarrollará un taller teórico – práctico sobre la comunicación asertiva.	- Personal Interno  - Jefe Departamento	-Papelería  -Catálogo de productos.	- Indicadores de resultados, por medio de levantamiento y recolección de información. (encuestas a clientes, medición satisfactoria del servicio al cliente).		



	servicio de calidad que responda a las necesidades específicas de los clientes, y por ende se logre la fidelización de los mismos.	7. Aumentar el conocimiento del producto: manteniendo la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.	Cursos impartidos por instructores  (Coaching impartido por el jefe de ventas.)	-Cada integrante de cada grupo será instruido sobre los productos y servicios de la empresa, con el fin de replicar toda la información en su puesto de trabajo en una situación real de venta.	- Personal Interno  - Jefe de Departamento	- Manual de funciones de la empresa.  - Catálogo de productos.	- Evaluación de desempeño  - Retroalimentación del Jefe de departamento		
		8. Explicar promociones y ofertas disponibles.  9. Realizar demostraciones a los clientes del producto.  10. Detectar necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.  11. Conocer y orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos, definidos por la empresa.	Estudio de caso	- Los vendedores tendrán la oportunidad de estudiar un caso relacionado con los productos de la competencia con el fin de que los vendedores analicen las ventajas y desventajas de los mismos.	- Personal Interno  - Jefe de Departamento	-Recursos Informáticos  -Productos de la empresa	-Encuestas de satisfacción del servicio y post venta  -Evaluación de cumplimiento de metas.		

Nota: Dentro de las actividades esenciales; de los vendedores 1 y 3 no se toman en cuenta las actividades 3 y 8 dado que éstos alcanzaron un puntaje de excelente, en relación al rango de evaluación. Siendo de esta manera que no necesitan capacitación dentro de esa área de desempeño.

## Plan de Capacitación Individual



**Nombre:** XXXX

**Área:** Departamento de ventas

**Cargo:** Vendedores

**Fecha:**

Vendedor	Objetivo General	Actividad Esencial	Método de Aprendizaje	Actividad propuesta	Personal capacitador	Recursos y Materiales	Retroalimentación del Progreso	Fecha de Inicio (mes/día/año)	Fecha de Finalización (mes/día/año)
2	Lograr que los vendedores alcancen un correcto nivel de trato con el cliente, con el fin de mantener la imagen corporativa con los mismos.	1. Conocer qué y por qué se compra; los beneficios y características de productos. 2. Dominio completo sobre el producto. 3. Conocer del precio del producto y modificaciones del mismo.	Modelado de Comportamiento.	- Mediante la imitación de comportamientos los trabajadores demostraran cómo manejar diversas situaciones, con el fin de adquirir habilidades y destrezas, tanto en el desempeño, así como también el mejoramiento de los hábitos de seguridad y la medición ente individuos o grupos en conflicto.	- Jefe de Departamento.	-Puestos de trabajo  -Papelería.	-Evaluación sobre la línea de productos de la empresa.  -Evaluación de desempeño.	22/02/2021	01/03/2021
		5. Entender la oferta, productos y diferencias de la competencia. Conocer sobre las campañas especiales en curso de los productos. 7. Aumentar el conocimiento del producto: manteniendo la imagen corporativa en las relaciones con los clientes. 8. Explicar promociones y ofertas disponibles.	Juegos de negocios.	- El integrante debe asumir papeles como el del presidente, o vicepresidente, aquí los participantes pueden tomar decisiones que afectan los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios; mientras que un observador toma nota de todo lo que ocurre para luego presentarlo a los demás, con el fin de discutir sobre la manera en la que sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa.	- Invitado  - Jefe de Departamento	-Recursos Informáticos  -Productos de la empresa  -Salón de conferencias.  - Logística	- Test sobre productos de la empresa, ventajas y desventajas, diferencias con la competencia.		

		9. Realizar demostraciones a los clientes del producto.							
		10. Detectar necesidades de asesoramiento al cliente en el momento de la venta de productos.  11. Conocer y orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos, definidos por la empresa.	Estudio de caso	- El vendedor investigará sobre los productos que tiene menos conocimiento, para que de esta manera pueda dar un correcto asesoramiento al cliente, además revisará datos en los que se verifica cuáles son los productos con más ventas, con la finalidad de lograr mayor conocimiento de los mismos.	- Jefe de Departamento	-Productos de la empresa para simular las ventas.  -Papelería	Evaluación periódica de cumplimiento de resultados.		

Nota: Dentro de las actividades esenciales, no se mencionan las actividades 4 y 6, dado que estas respuestas alcanzaron un puntaje de excelente, siendo de esta manera que no necesitan capacitación dentro de esa área de desempeño.

## CONCLUSIONES

Motoboutique como empresa Cuencana, especializada en comercialización y distribución de repuestos de gama media y alta de motos, existen ciertos productos que representan la mayoría de ingresos de la misma, destacando en su mayoría escapes, llantas y accesorios. Como misión de la empresa se busca tomar decisiones estratégicas que influyan en sus empleados como inspiración y motivación, sirviendo a la sociedad con su plan de negocios. A la vez la empresa cuenta con tres departamentos dentro de su estructura; administrativo, comercial y de distribución. Actualmente la administración de talento humano busco dotar a su personal como conocimientos, destrezas y habilidades; sin dejar de lado su impulso propio que es el motor de la empresa, finalmente los socios que intervinieron buscaron tener su ganancia ya que se invierte en capacitaciones y desarrollo.

El desarrollo de recursos humanos implico actividades para el desarrollo de la empresa, área administrativa y de desempeño, siendo así que la planificación estratégica, el reclutamiento y la selección de personal son esenciales para el lineamiento de la empresa. Motoboutique como empresa ya constituida contaba con 6 colaboradores para el área de ventas, razón por la que el jefe departamental y un posterior análisis en las ventas detectó irregularidades en el desempeño laboral, ventas y conocimientos de productos. Mondy sugiere que los empleados deben ser evaluados de acuerdo a los deberes especificados en sus puestos, metas específicas establecidas, a más de esto principalmente por posibles implicaciones legales a futuro, en otras palabras, el desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño es una prioridad para la vida de la empresa.

Por consiguiente, se dio paso a la construcción de una herramienta para una evaluación focalizada y estructurada en los colaboradores, ya que un sistema correctamente diseñado ayudaría a alcanzar objetivos organizacionales y mejoraría el desempeño de los empleados, se optó por realizar una evaluación de 90°, ya que era la primera vez que se realiza un proceso de este tipo dentro de la empresa, pero principalmente por el hecho de que se da una evaluación por parte del jefe departamental y el vendedor, esto permitió realizar comparaciones mediante escalas gráficas. La base de la herramienta se fundamentó en el logro de metas establecidas con objetivos de cumplimientos de ventas, conocimiento y asesoría, midiendo eficiencia, eficacia y

calidad, este proceso no afectó el puesto de trabajo de los colaboradores. Tras haber puesto en marcha la evaluación se detectó falencias en actividades esenciales, estas fueron: beneficios de compra, conocimiento, dominio, promociones y ofertas de productos, detección de asesoramiento al cliente.

La capacitación se realizaría con el objetivo de que los colaboradores desarrollen conocimientos y habilidades para los puestos de trabajo, el proceso implicaría un aprendizaje que iría más allá de un trabajo actual, a la vez permitiría que se mantenga a la par cuando la empresa va creciendo. Este proceso ayudaría al incremento de utilidades y principalmente la satisfacción de clientes. Mondy dice que cuando una empresa está en constante crecimiento, también debe estarlo en nivel de aprendizaje, por esto iniciar proyectos de capacitación a la par de las metas organizativas reforzarían y disminuirían falencias encontradas, así contribuyendo a las mejoras.

Para la empresa la capacitación tiene el objetivo de gestionar y orientar actividades esenciales propuestas por el departamento, en el lapso de 30 días se realizarán tareas en donde se utilizarán distintas metodologías que permitirán trabajar las falencias de cada colaborador, cada tarea estará acompañada del personal a capacitar y la persona responsable, también de materiales o recursos para su ejecución, de igual forma su diseño, contemplaría la posibilidad de que se puedan medir el cumplimiento de los resultados, dado que es necesario que esté relacionado un indicador de retroalimentación del proceso, que se pueda verificar el alcance y cumplimiento de cada actividad.

De lo anterior se puede concluir, que el objetivo principal lograría alcanzarse gracias a la elaboración del plan de capacitación, ayudando a la empresa a incrementar sus metas mensuales de ventas, mejorando la atención al cliente, enriqueciendo la comunicación y relación entre jefes y empleados, desarrollando conocimientos aptos sobre el catálogo de productos de la empresa teniendo una mejora en el desenvolvimiento y optimización de recursos.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda para la empresa Motoboutique realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción de los clientes con respecto al desempeño de todo el personal de la empresa, lo que permitirá plantear estrategias adicionales al plan de capacitación.

Elaborar de manera continua un seguimiento de los beneficios que se derivaran de la implementación del plan de capacitación, así como a las aplicaciones que le dan los trabajadores, a la temática incluida en el plan de capacitación, con el fin de evaluar si todos los conocimientos adquiridos están siendo aplicados o si deben modificarse para futuros planteamientos de capacitación.

De la misma manera medir periódicamente el desempeño de los trabajadores, no solo recurriendo a la opinión del cliente sino también a la de su superior y ante compañeros de trabajo, con el fin de conocer acerca de la calidad de la prestación de su servicio, y en miras al cumplimiento de las metas propuestas.

## REFERENCIAS

- Acosta, A. ; Fernández, N. & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de hotelería y turismo*. Madrid: Prentice Hall.
- Camacho, J. (13 de Junio de 2019). *Recursos de la Empresa*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2020, de <https://recursosdelaempresa.com/que-son-los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- Chiavenato, I. . (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE.
- Enciso, C. ; Pardo, E. ; Villamizar, O. & Díaz, L. . (2 de Marzo de 2015). *ScienceDirect*. doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Fernández, A. (21 de Enero de 2012). *Dialnet*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028128>
- García, J. . (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Jaramillo, O. (18 de Julio de 2005). *Redalyc*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (G. D. Chávez, Ed.) Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 18 de Noviembre de 2020
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (G. D. Chávez, Ed.) Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 18 de Noviembre de 2020
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (G. D. Chávez, Ed.) Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 18 de Noviembre de 2020
- MONTEROS. E. (2005). *Manual de gestión Microempresarial*. Ecuador: Editorial universitaria.
- Newstrom, J. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Parra, M. (2013). *Catálogo de Productos Recurrentes*. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 2 de Octubre de 2020

Rodriguez, D. & Maldonado, S. (2014). *Programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo, basado en los factores de riesgo laborales, de las actividades de belleza en el sector informal del barrio San Cristóbal Norte* . Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Sinchi, F. (2017). *Manual de Funciones y Procedimientos*. Manual Cooperativo, Moto Boutique, Cuenca. Recuperado el 5 de Octubre de 2020