

**Universidad Iberoamericana**



**Maestría En Dirección De Recursos Humanos y Gestión Del Talento**

Proyecto Final de Maestría:

**“Diseño de un plan de capacitación orientado a impactar la productividad de un negocio del sector farmacéutico y estético en el periodo 2024-2025”**

Carla María Alcántara Francisco

23-0516

Asesor: Fructo Almonte

Santo Domingo, República Dominicana

Abril 2024

## Índice de Contenido

<b>I.</b>	5		
	Dedicatoria		6
	Agradecimiento		7
<b>II.</b>	8		
<b>III.</b>	9		
<b>IV.</b>	11		
	Planteamiento del problema		11
	Justificación		13
	Objetivo general:		14
	Objetivos específicos:		14
	Enfoque y Alcance:		14
	Diseño metodológico:		14
<b>V.</b>	15		
	Marco contextual		15
	Historia de la empresa		15
	Principales productos		16
	Ventas 2023		18
<b>VI.</b>	20		
	Historia de la capacitación		20
	Empresas reconocidas mundialmente que trabajan capacitando su personal		22
	Empresas en República Dominicana que capacitan		22
	Pasos del proceso del plan de capacitación		24
	Indicadores de necesidades de capacitación		26
	Beneficios que aporta el plan de capacitación:		28
<b>VII.</b>	29		
	Misión, visión y Valores		29
	Organigrama		30
	Descripción de puesto		32

Estrategia organizacional	37
<b>VIII.</b> 42	
<b>IX.</b> 49	
Plan de inducción	49
Método, tecnología y recursos	50
Periodicidad	51
Contenido	53
Responsables/ roles	54
<b>X.</b> 56	
<b>XI.</b> 58	
Impacto en la rentabilidad del negocio	63
<b>XII.</b> 65	
Conclusión	66
Recomendaciones	68
<b>XIII.</b> 71	
<b>XIV.</b> 73	
Anexo 1 Diccionario de competencias	74
Anexo 2. Descripciones de puestos	90
Anexo 3 Contenido de algunos cursos	109
Anexo 4 Herramienta para la evaluación del plan de capacitación	124
Anexo 5 Herramienta de levantamiento de información	125
Anexo 6 Tablas de las ilustraciones	126

## Indice de Ilustraciones

Ilustración 1 – Productos que más se venden	16
Ilustración 2 – Participación de las ARS	17
Ilustración 3 – Clientes por Sucursales	18
Ilustración 4 – Ventas 2023	19
Ilustración 5 - Organigrama	31
Ilustración 6 - Empleados por departamentos	32
Ilustración 7 - Ventas 2024	43
Ilustración 8 -Método de capacitación	51

## Indice de Tablas

Tabla 1 - Puestos Departamento Ventas	33
Tabla 2 -Puestos Administración	34
Tabla 3 - Puestos en operaciones	34
Tabla 4 - Metas ventas	38
Tabla 5 - Metas Servicios	38
Tabla 6 - Metas ARS	38
Tabla 7 - Casos con clientes	39
Tabla 8 - Objetivos estratégicos .....	45
Tabla 9 - Objetivos específicos .....	45
Tabla 10 - Objetivos estratégicos y específicos y las competencias asociadas	45
Tabla 11 - Plan de inducción a la empresa	50
Tabla 12 - Cronograma	53
Tabla 13 - Cursos y objetivos	54
Tabla 14 - Plan de capacitación sin día de trabajo hombre	59
Tabla 15 - Plan de capacitación con día de trabajo hombre	60
Tabla 16 - didas económicas vs costo de cursos	61
Tabla 17 - Cursos vs competencias	62

## **I. Dedicatoria y agradecimiento**

**Dedicatoria**

Al señor mi Dios quien hizo posible lograr mis sueños, por siempre estar a mi lado en cada paso, en cada plan.

Para Manuel mi amor, inspiración y compañero de aventuras, quien me apoya y mi impulsa a no quedarme de brazos cruzados.

A mis hijos que son la luz de mis ojos y cada uno de mis esfuerzos lo hago por ello.

A mis padres a los cuales eternamente le estaré en deuda, quiero siempre hacer todo porque sean felices.

A mis suegros querido que son como unos padres para mí y han cuidado de mí y mis hijos con un amor genuino.

## **Agradecimiento**

Gracias a Dios que hizo todo posible, cuando ya me iba a dar por vencida hizo realidad mis sueños.

Gracias al amor que el siente por mi pude dar este paso en mi vida.

Agradecer infinitamente a mi esposo, una pieza importante en mi vida. Siempre me apoya y me acompaña en cada proceso de la vida. Gracias por nunca dejarme sola, por siempre saber que decirme en cada momento cuando pienso rendirme. Te amo y espero que juntos podamos seguir subiendo todos los escalones de esta vida y la eternidad.

Quiero agradecer a mis dos preciados hijos que en este proceso tuvieron que ir a la cama sin verme y por inconscientemente siempre empujarme a seguir con mis planes.

¡Yo nací de buenos padres! Gracias papi y mami por siempre estar pendiente de mi como si aun fuera una niña pequeña. Gracias por amarme y enseñarme el significado y la importancia de la familia.

Gracias a mis suegros por siempre estar presente, por su apoyo, comprensión y amor.

Gracias a mis hermanas por apoyarme y siempre estar presente.

Agradecer a mis compañeras de estudios Albania, Aleska y Paola quienes juntas cruzamos este trayecto apoyándonos constantemente.

Muchas gracias a Fructo Almonte mi asesor, por su apoyo, su guía y su arduo trabajo.

## **II. Título**

Diseño de un plan de capacitación orientado a impactar la productividad de un negocio del sector farmacéutico y estético en el período 2024-2025.

### III. Introducción

El presente trabajo tiene como principal propósito, diseñar un plan de capacitación orientado a impactar la productividad del negocio a partir de la observación de las necesidades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para conocer las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que se debe poseer nos apoyaremos en los descriptivos de puestos, los cuales nos dirán lo que se espera de cada colaborador en su puesto de trabajo. También nos apoyaremos en la misión, visión, valores y del diccionario de competencia de la empresa lo que nos permitirá perfilar lo requerido para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Tendremos una dirección clara de la identidad de la organización y de los parámetros a tomar para un plan de capacitación que impulse al crecimiento y éxito sostenible de la empresa. Según Hernández (2014) “la misión ha de servir de guía en las decisiones que deben tomar los administradores o trabajadores y en sus modos de actuación.”<sup>1</sup>

Es importante que se pueda alinear los objetivos de la organización con los perfiles de los colaboradores. De acuerdo con Hernández (2014) “los objetivos empresariales son imprescindibles si se quiere evaluar y controlar los resultados alcanzados. Inmediatamente ambas flechas estas mirando en el mismo sentido se podrá avanzar hacia la meta de forma rápida, segura y productiva.”<sup>2</sup> Es por lo que observaremos las descripciones de puestos y el diccionario de competencias para identificar cuáles son las necesidades de formación para mejorar los resultados en cada posición.

---

<sup>1</sup> Hernández Ortiz, M. Administración de Empresas, 2da Edición, Ediciones Pirámides, Madrid, 2014

<sup>2</sup> Hernández Ortiz, M. Administración de Empresas, 2da Edición, Ediciones Pirámides, Madrid, 2014

Estaremos conociendo la empresa, su historia, los servicios que brinda, sus clientes, sus metas, y todo lo que dentro de la confidencialidad se pueda manejar para que podamos entender el mercado y lo que se espera.

Es necesario determinar las necesidades de la empresa para poder alcanzar sus objetivos principales y para darle fuerza a toda esa información se tendrán encuentros y reuniones con los directores, gerentes, supervisores y los mismos colaboradores operativos buscando los datos de los contratiempos que suelen pasar con ocurrencia para conocer parte de las dificultades de la organización que nos dará material para la detención de las necesidades.

Luego definiremos los objetivos que queremos alcanzar y lograr con el diseño del plan de capacitación, teniendo en cuenta que los objetivos del plan es que los objetivos de la empresa puedan ser alcanzado, por eso la importancia de conocer lo mejor posible la empresa y sus requerimientos.

Se diseñará el plan a seguir de los cursos, los contenidos, lugar, frecuencia y el costo/ beneficio del plan para el negocio, se mostrará la importancia y lo enriquecedor que es para la organización tener formado y preparado a su personal en su búsqueda de lograr lo que se propone: Seguir en el mercado y ser el mejor en su área.

## IV. Antecedentes

### Planteamiento del problema

Siendo esta una empresa distribuidora exclusiva de la marca más importante a nivel mundial del producto número 1 en el sector farmacéutico y estético, presenta dificultades e inconvenientes para alcanzar su metas y objetivos. Martinez (2009) señala que “el desempeño de los recursos humanos es un ingrediente fundamental para asegurar la eficiencia productiva en una organización.”<sup>3</sup> Se entiende que no es por la calidad ni el precio del producto, sino que la fuerza de venta y servicio está presentando dificultades a la hora de cumplir con lo que la organización requiere a cara con el cliente.

Esta empresa creció con un departamento de contabilidad quien trabajaba los temas tantos de la contabilidad como la del personal como lo es la entrada y salida de los empleados y pago de nómina, todo esto con muy poca sutileza y con pocos conocimientos reales de la importancia de que el personal tenga un perfil que cuente con los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requiere para poder dar los resultados. La organización dejó de un lado un pilar importante como lo es la formación del recurso que es responsable de cumplir con los propósitos de la organización, aún hoy en día gerentes y supervisores ven la capacitación como una pérdida de tiempo, dejando la calidad de una preparación en un segundo plano.

Dolan y Valle (2022) dicen que “el rendimiento de un empleado puede ilustrarse con la siguiente expresión:  $R=F$  (rendimiento=conocimientos, habilidades, actitudes y situación).”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Martinez, E. y Martinez F. Capacitación por Competencia, Santiago de Chile, 2009

<sup>4</sup> Dolan, S. y Valle R. La gestión de personas y del talento, 5ta Edición, McGraw-Hill, España, 2022.

La empresa tiene 25 años operando sin un plan de capacitación y aunque se vende y se crea clientes nuevo, no es ni la cuarta parte de lo que se puede alcanzar con un buen plan de capacitación. Según Morel y Vargas (2023) “los trabajos serian muchos más fáciles si le diéramos a los miembros del equipo todas las herramientas necesarias para realizar el trabajo.”<sup>5</sup>

El comité directivo se reúne mensualmente para estudiar el plan estratégico de la organización para encontrar donde está el fallo, donde está la posible mejora y es por eso que se le presentara este plan de capacitación para el periodo 2024-2025 y puedan llevar a cabo un proceso que le dará buenos frutos, que llamara la atención de los clientes, de las competencias y de los mismos colaboradores cuando se den cuenta que tendrán las herramientas necesarias para poder lograr los objetivos sobre la mesa sin ver a estos como algo que solo se puede lograr en sueños.

Diseñaremos un plan ajustado muy especialmente para poder apoyar al éxito del negocio, teniendo en cuenta las necesidades y las metas del negocio, lo que requiere la empresa para poder cumplir su misión, buscando desarrollar las habilidades necesarias y fundamentales de los empleados para adquirir las competencias que ayudaran a contribuir de manera positiva al éxito de la organización.

El pensamiento sobre que el personal tiene mucho tiempo en el área y que por ende ya han adquirido lo necesario para adquirir clientes, ofrecer el producto y generar una venta o que el producto ya se conoce y se vende solo es un a pensamiento erróneo y que le puede salir muy caro al negocio. Nunca se puede considerar una pérdida de tiempo capacitar al personal que se encuentra de frente a la realidad diaria, que vive constantemente nuevas experiencias y de las cuales debe salir a flote para alcanzar las metas de la organización y lamentablemente es una realidad con la

---

<sup>5</sup> Morel, R. y Vargas R. Gestión: La eficacia de una empresa radica en la capacidad de gestión de su gente, Primera edición, 2023.

que choca recursos humanos asiduamente al tratar de que el plan estratégico funcione mientras que los gerentes y supervisores pasan por alto la preparación del personal para poder lograr lo cometido. Sobre esto Morel y Vargas (2023) dicen que “darles nuevas habilidades a los miembros del equipo es una inversión de retorno perpetuo.”<sup>6</sup>

### **Justificación**

Seleccionamos este tema por el estancamiento en el área de ventas por el que está pasando la empresa en estos momentos. Las metas propuestas por la directiva han demostrado ser difícil de alcanzar por el equipo de trabajo de la organización, pero no es porque sean números imposibles, sino que es por falta de preparación en el área de ventas y servicios.

Cada organización debe tener un plan de capacitación ajustado a su área, enfocada al contexto y plan estratégico. Un plan de capacitación bien estructurado, bien definido y alineado a los resultados mejora el rendimiento y la productividad en todas las áreas.

Poder diseñar este plan hará posible que todo el personal se encuentre en completa capacidad para aportar al crecimiento del negocio y al desarrollo mismo de cada colaborador dentro de la organización.

Una empresa debe ser sostenible por lo que esta investigación contribuirá a una mejor preparación del personal elevando la productividad.

---

<sup>6</sup> Morel, R. y Vargas R. Gestión: La eficacia de una empresa radica en la capacidad de gestión de su gente, Primera edición, 2023.

**Objetivo general:**

Diseñar un plan de capacitación orientado a impactar la productividad del negocio teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de la empresa.

**Objetivos específicos:**

4.1 Determinar las necesidades específicas de la organización.

4.2 Definir los objetivos de la capacitación.

4.3 Diseñar un plan de capacitación que se adapte a los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para cumplir los objetivos estratégicos del negocio.

**Enfoque y Alcance:**

Este proyecto tiene como enfoque aportar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el alcance de los objetivos del negocio. Es un programa para todo el personal de una empresa en el sector farmacéutico y estético en República Dominicana en el periodo 2024-2025.

**Diseño metodológico:**

Es una investigación **prospectiva** porque trabajaremos con datos actuales para realizar una planificación estratégica para alcanzar los objetivos deseados.

Describiremos el “porque” o la naturaleza de los hechos por lo que será **cualitativo**.

No construiremos ninguna situación, sino que observaremos la situación actual en la organizacional por lo que tendrá un enfoque **no experimental**.

## **V. Marco de referencia**

### **Marco contextual**

#### **Historia de la empresa**

Fundada en 1998, se convierte en una empresa de innovación y liderazgo, al acercar, por primera vez en el país al colectivo de Cirujanos Plásticos, los productos punteros en tecnología y calidad de la especialidad en los mercados internacionales, así como a los KOL's de cada marca para la formación de los usuarios locales, creando una nueva mística de profesionalismo en el servicio y la atención al cliente.

Es una empresa especializada en los mercados de Cirugía Plástica, Estética, Reconstructiva, y Dermatología, siendo la número 1 a nivel nacional, e incursionando en los últimos años de manera ascendente, en los mercados de Bariatría, Ortopedia y Fisiatría. Se puede notar en la ilustración 1 de los productos que más se vende.

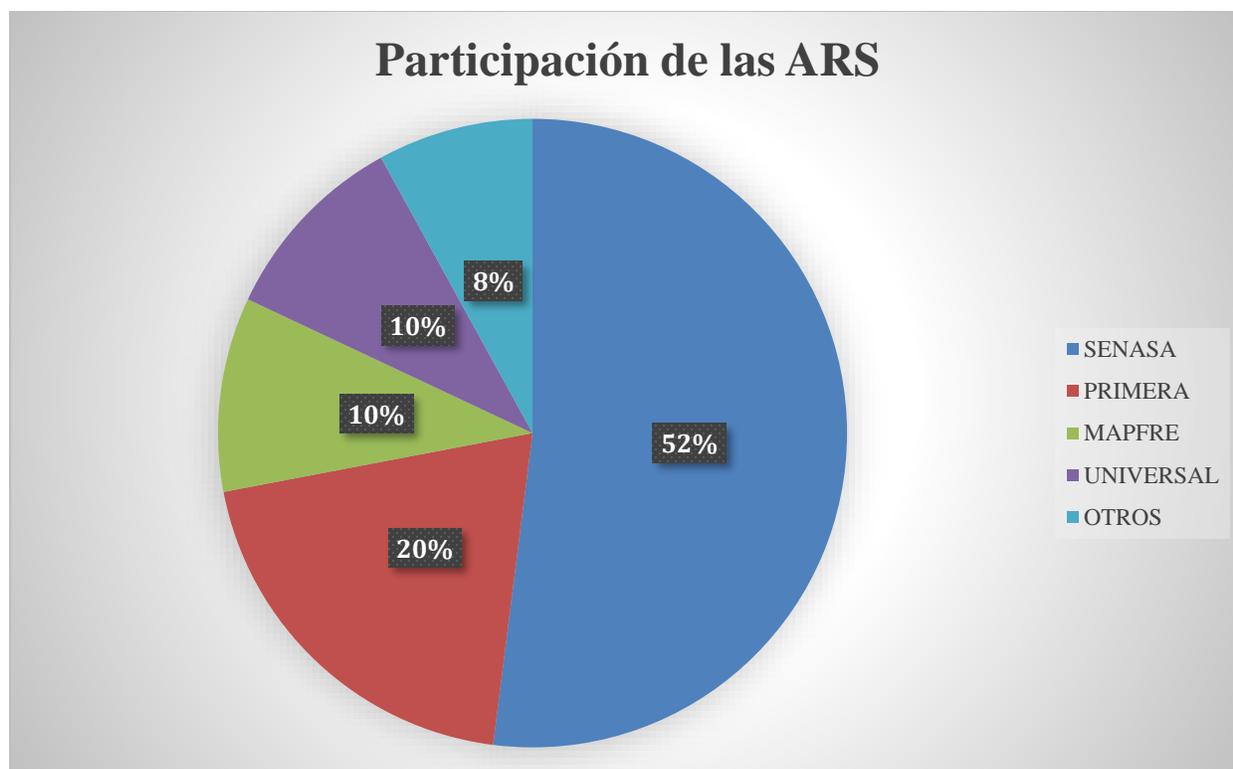


*Ilustración 1 – Productos que más se venden*

### Principales productos

Su principal producto son los implantes de senos por el incremento de casos de mastectomía que es el procedimiento quirúrgico en el que se extirpa todo el seno con el fin de tratar o prevenir el cáncer de seno. Teniendo como principal cliente al INCART y su grupo de cirujanos, por lo que la organización ha tenido que mantense al día con todas las certificaciones requeridas por la FDA, KFDA, CE, ISO, permisos y registros, reglamentos sanitarios del sector y autoridades aduanales.

Trabaja con todos los seguros de salud ARS del país, permitiendo el fácil acceso para el gran público que necesita de estos servicios. Ver Ilustración 2 participación de las ARS.



*Ilustración 2 – Participación de las ARS*

Cubre la mayoría del territorio nacional, a través de 29 empleados enfocados en la venta y la atención al cliente, situados en dos oficinas: Santo Domingo y Santiago, desde donde se atiende actualmente a más de 1000 clientes. Ver Ilustración 3 clientes por sucursales.

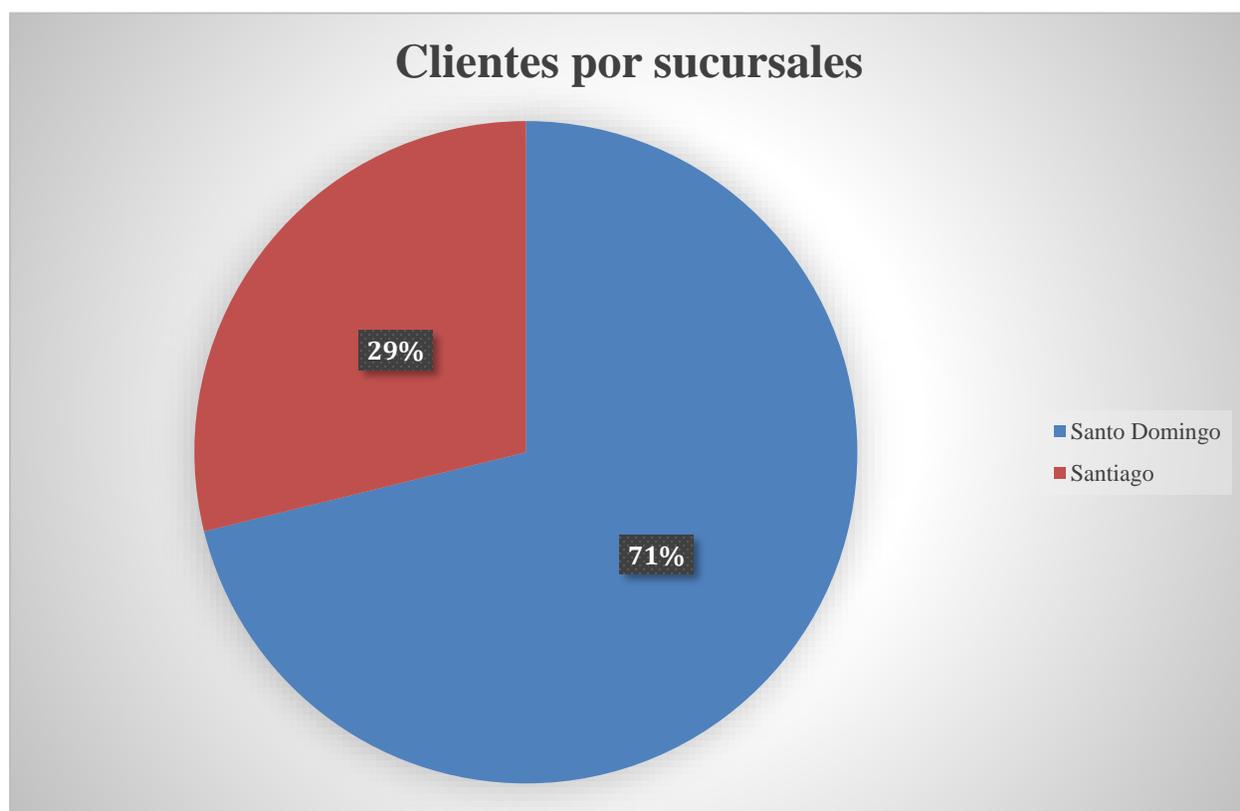
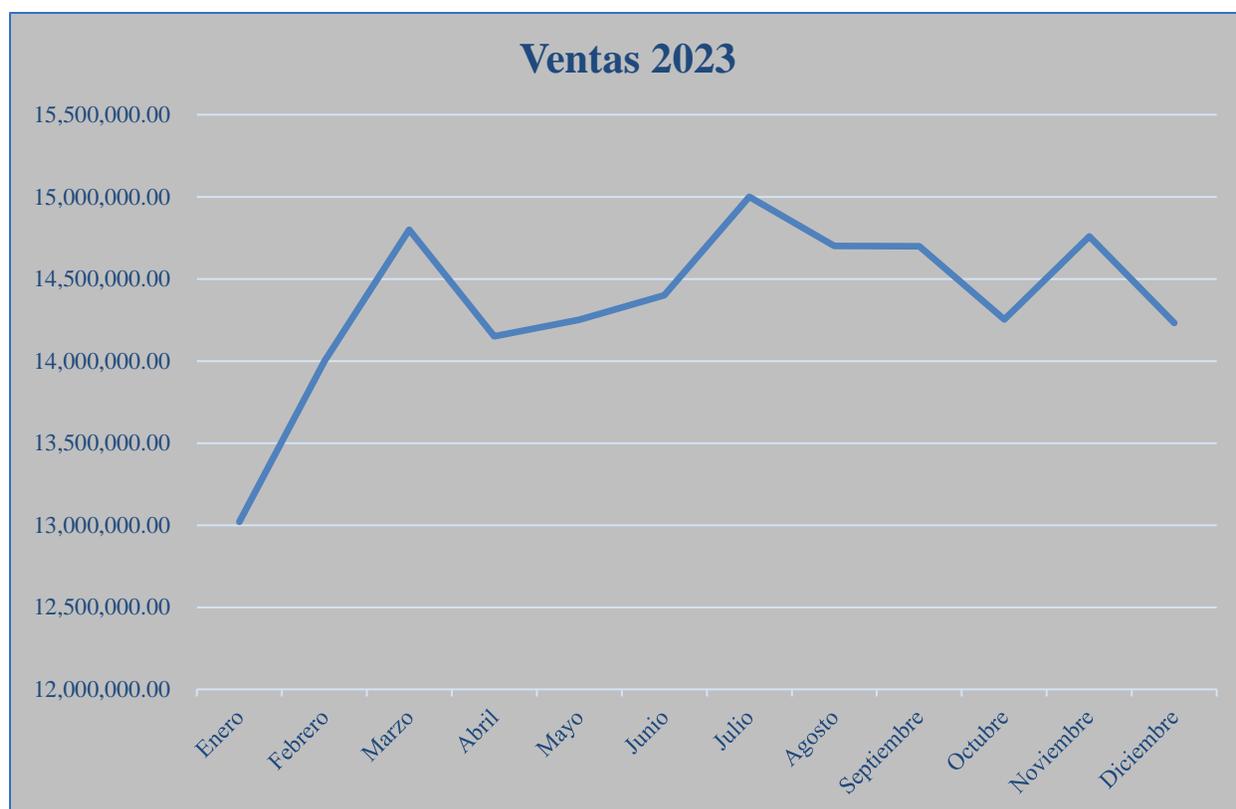


Ilustración 1 – Clientes por Sucursales

### Ventas 2023

Durante años la empresa ha mantenido los números, pero se entienden que están estacados, y que las metas propuestas durante las últimas reuniones son difíciles de alcanzar por la fuerza de ventas del negocio. Aunque las empresas experimentan bajas en las ventas por diferentes factores que pueden ser externa e interna, los directivos dirigen su atención al personal de ventas y servicios quienes trabajan cara a cara con el cliente y son el equipo que puede presentar los mayores retos para lograr las metas meses tras meses. Por confidencialidad no se puede divulgar las metas de ventas, pero si podemos visualizar el Ilustración 4 ventas 2023, información obtenida por medio de la directora de ventas de la empresa.



*Ilustración 4 – Ventas 2023*

## **VI. Marco teórico**

### **Historia de la capacitación**

En el repositorio de la universidad MDP en Argentina, encontramos que los inicios de la capacitación dentro de las empresas inician en la revolución industrial y la emergencia de las aulas en 1800 donde se establecieron las escuelas- fábricas en donde el personal eran formado en el aula dentro de las fábricas.

Conocemos la historia de la revolución industrial y su importancia para la sociedad y la economía por los cambios y las herramientas que fueron añadidas para la evolución dentro de las empresas y eso trajo consigo la necesidad de que se formara a todo empleado en cuanto a las maquinas que ahora formarían parte de su trabajo. Una época histórica que inició muchos acontecimientos y uno de eso es la importancia de capacitar al colaborador al buen uso de las herramientas que son utilizadas para alcanzar la meta de producción propuesta.

Tal como dice Chiavenato (2007) “en la era de la industrialización clásica entre 1900 y 1950 la estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. Con la revolución vinieron los procesos, apremiaba la elaboración de métodos, políticas, normas y medidas para poder dirigir este nuevo

formato y lo que implicaba los nuevos cambios entre ellos el comportamiento de los empleados de frente a esta nueva modalidad de trabajo y lo que esto arrastraba.”<sup>7</sup>

La formación era menester, todo era nuevo, todo se volvió complejo, nunca se había trabajado con maquinaria y con equipos que exigía una mayor cantidad de producción con arduo trabajo y a la misma vez con calidad para buenos resultados, era obligatorio capacitar al operador de esa nueva herramienta. Chiavenato (2007) nos dice de forma clara “el hombre era considerado un apéndice de la máquina.”<sup>8</sup> La máquina sin el operador no funcionaria, ni el operador sin la maquina podría producir lo que se le requería. La rapidez con lo que todo estaba surgiendo no era para perder ni el tiempo ni la ventaja recién obtenida.

En ese orden, Chiavenato (2007) plantea que “El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento.”<sup>9</sup> El dinero sigue siendo importante, pero más importante aún es el conocimiento de cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. De que nos funciona nuevas tecnologías que no son comprendidas ni entendidas por quienes deben usarla.

La competencia en el mundo empresarial es más intensa y exige innovación, cambios para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de constantes desafíos. La

---

<sup>7</sup> Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007

<sup>8</sup> Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007

<sup>9</sup> Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007

única forma de mantenerse a flote y al nivel de las exigencias y de lo que hay en el mercado es innovando y manteniendo al personal en la vanguardia por medio de la formación.

### **Empresas reconocidas mundialmente que trabajan capacitando su personal**

Alrededor del mundo hay empresas reconocidas que tienen un plan de capacitación, son empresas importantes y exitosas. En el blog Online Career Center nos dan las siguientes empresas:

AMERICA EXPRESS tiene proyectos de programa de formación que busca incorporar a personas con capacidades diferentes a sus filas y cuentan con programas permanentes para desarrollar jóvenes talentos, así como un fuerte apoyo a temas de inclusión y diversidad; valores que se viven día a día en esta compañía.

COCA COLA cuenta con un plan para que sus empleados desarrollen sus conocimientos en diversas áreas como Liderazgo, Consumo y Mercadotecnia.

En la consultora digital de talento Equipos & Talentos habla sobre AMAZON cuenta con el programa de 'Career Choice' que capacita a los empleados para trabajos de mayor demanda dentro de la compañía, pero, también, fuera de ella.

### **Empresas en República Dominicana que capacitan**

Muchas empresas en nuestro país practican y se caracterizan por tener un plan de capacitación que además de ayudar en el plan estratégico de ese negocio es una cualidad por lo que atraen talentos para trabajar con ellos. La revista mercado (2022) enlista como cada año las principales entidades para trabajar y quienes cuentan con capacitaciones atractivas y beneficiosas:

“POPULAR Invirtió más de 400 ochenta mil horas de formación en sus colaboradores durante el 2021. Impartida a través de programas propios, escuelas de negocio, universidades, instituciones públicas y escuelas de idiomas.

ASOCIACION POPULAR Es una institución que se destaca por sus programas de capacitación.

HUMANO Cerca de 13,703 empleados dijeron presente en las más de 60,000 horas de capacitación en el 2021, mediante escuelas de negocios, universidades, programas de educación propios de la empresa.

ALTICE Invirtió más de 20,000 horas de capacitación para los trabajadores de la empresa durante el período 2021, con 4,087 participantes. Las capacitaciones se llevaron a cabo mediante programas educativos propios de la empresa, universidades, escuelas de negocios y de idiomas, entre otros.

PHILIP MORRIS En el 2021 los empleados recibieron 70.5 horas de capacitación, en las que participaron 127 colaboradores mediante programas propios de la empresa, entre otros.

BANRESERVAS Más de 9,800 empleados, fueron parte de las 350,000 horas de entrenamiento impartidas por la institución durante el periodo 2021, mediante programas educativos propios de la empresa, escuelas de negocios, universidades, programas de becas y pasantías, escuelas de idiomas e instituciones de cursos y talleres. Del total de horas impartidas, 35,538 fueron para la transformación digital, y 5,052 para la modalidad de teletrabajo.

MARTI Es una empresa enfocada a mover su gente a través de programas de formación propios de la institución, escuelas de negocios, universidades, programas de pasantía, programas de becas, y escuelas de idiomas. Durante el periodo 2021 más de 3,600 horas fueron de capacitación a 1,232 participantes.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Revista mercado 2022 <https://www.revistamercado.do/publicaciones/mercado/mejores-empresas-para-trabajar-en-rd-en-2022>

En muchos países y empresas de grandes renombres ya es una competencia el poder invertir en la formación del personal, de hecho, es un atractivo para atraer y retener talentos, no solo es un beneficio para la organización, sino que es un ganar – ganar.

### **Pasos del proceso del plan de capacitación**

Iniciar con la ejecución de un plan de capacitaciones es un proceso de varios pasos para que el mismo sea completo y tenga éxito.

Según Chiavenato (2007) “la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de formación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del plan de capacitación.
4. Evaluación de la eficiencia.”<sup>11</sup>

Una forma de ilustrarlo es de la siguiente manera:



Martinez (2009) dice que “es un proceso que implica seguir de manera ordenada los pasos siguientes:

1. Detección de una necesidad de capacitación.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007

2. Formulación de los objetivos estratégicos y específicos de la acción de capacitación.
3. Diseño del plan de capacitación.
4. Selección de los métodos y técnicas de capacitación a emplear.
5. Selección de medios didácticos de apoyo.
6. Ejecución y monitoreo del proceso de capacitación.
7. Evaluación de los efectos de la capacitación realizada, en términos de aprendizajes logrados, mejoras de las conductas en el trabajo, e impacto organizacional.”<sup>12</sup>

Para detectar las necesidades de la empresa analizaremos toda la información de la empresa desde el punto a lo que se dedica hasta el perfil que debe poseer cada empleado para hacer crecer el negocio para lo que fue creado.

Mondy (2010) nos dice que “hay tres niveles para determinar las necesidades específicas por áreas:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva general de la organización, 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:** El siguiente nivel de análisis 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. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del

---

<sup>12</sup> Martínez, E. y Martínez F. *Capacitación por Competencia*, Santiago de Chile, 2009

desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.”<sup>13</sup>

Es un análisis general del negocio para poder tener un abanico de ideas que ayudaran para la creación de un plan ajustado a las necesidades de la empresa en cuestión. Cada plan de capacitación será diferente para cada organización, no es como una pastilla que sirve de igual forma para cualquiera que se la tome. Cada empresa tiene su plan de trabajo y su visión dentro del mercado y preciso con esa información se diseñará un plan que funcionará para llenar los requisitos.

### **Indicadores de necesidades de capacitación**

Una forma de detectar las necesidades es dándole seguimiento a los indicadores que nos arrojan que existe una insuficiencia en el área de trabajo.

Tal como dice Chiavenato (2007) “hay indicadores que indican el requerimiento de futuras capacitaciones (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori):

1. Indicadores a priori: son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
  - a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
  - b) Reducción del número de empleados.
  - c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
  - d) Sustituciones o movimientos de personal.

---

<sup>13</sup> Mondy, R. *Administración de recursos humanos, Decimoprimer edición*, Pearson Educación, México, 2010.

- e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- f) Expansión de los servicios.
- g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
- i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2. Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

**A.** Problemas de producción, como:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
- Comunicación deficiente.
- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Poca versatilidad de los empleados.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.

**B.** Problemas de personal, como:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.

- Poco o nulo interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Número excesivo de faltas y reemplazos.
- Dificultad para obtener buenos elementos.”<sup>14</sup>

### **Beneficios que aporta el plan de capacitación:**

Martinez (2009) “Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- a) Mejora la autoconfianza y la autoestima en el trabajo.
- b) Aumenta la tolerancia a la angustia y el estrés laboral de los individuos al enfrentar nuevas tareas y conflictos en el trabajo.
- c) Satisface necesidades humanas de crecimiento personal.
- d) Mejora la empleabilidad del trabajador.
- e) Reduce los riesgos de accidentes y enfermedades laborales.
- f) Mejora la capacidad para tomar decisiones.
- g) Mejora la capacidad de relacionamiento interpersonal.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007

<sup>15</sup> Martinez, E. y Martinez F. *Capacitación por Competencia*, Santiago de Chile, 2009

## **VII. Detección de las necesidades específicas de capacitación**

### **Misión, visión y Valores**

#### **Misión**

Proveer al mercado médico especializado, productos innovadores de alta calidad, a través de un servicio de excelencia, para la satisfacción de los pacientes, el reconocimiento y crecimiento de los clientes, empleados, suplidores, accionistas y la comunidad.

#### **Visión**

Convertirnos en la compañía Referencia para los usuarios y clientes; fabricantes de los productos del mercado; recursos humanos del sector y los inversionistas del entorno, por nuestros valores y resultados

#### **Valores**

- ✓ Integridad y respeto
- ✓ Trabajo
- ✓ Servicio
- ✓ Calidad
- ✓ Innovación y dinamismo
- ✓ Compromiso con los resultados
- ✓ Interés por las personas
- ✓ Responsabilidad Social

Las empresas hacen este tipo de declaraciones con el fin de definir su papel y sus objetivos en el mercado al mismo tiempo que se proponen un conjunto de elementos para alcanzar las metas propuestas.

Una herramienta importante en este punto es el diccionario de competencias el cual podrá ver en los anexos, este diccionario es una guía creada por la empresa para tener una idea de los parámetros que se debe tener para alcanzar los objetivos. El diccionario de competencias según Alles (2005) “es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.”<sup>16</sup> Está dividido en dos partes: competencias cardinales que son las competencias requeridas para todo el personal que trabaje en la organización y la segunda parte son las competencias específicas gerenciales y por áreas que son aquellas competencias para puestos claves.

El diccionario es una pieza importante para continuar uniendo piezas para la detención de lo que requiere el negocio del personal para ser altamente productivo.

## **Organigrama**

La empresa está conformada por un comité de accionista los cuales fungen como directivos de los departamentos de la organización. Está dividida en tres grandes departamentos: Administración & finanzas, Ventas & servicios y Operaciones. Como se puede observar en la ilustración 5-organigrama.

---

<sup>16</sup> Alles, M. *Desarrollo del talento humano: basado en competencias, 1ª Edición, 3ra reimpresión*, Buenos Aires, Granica, 2007

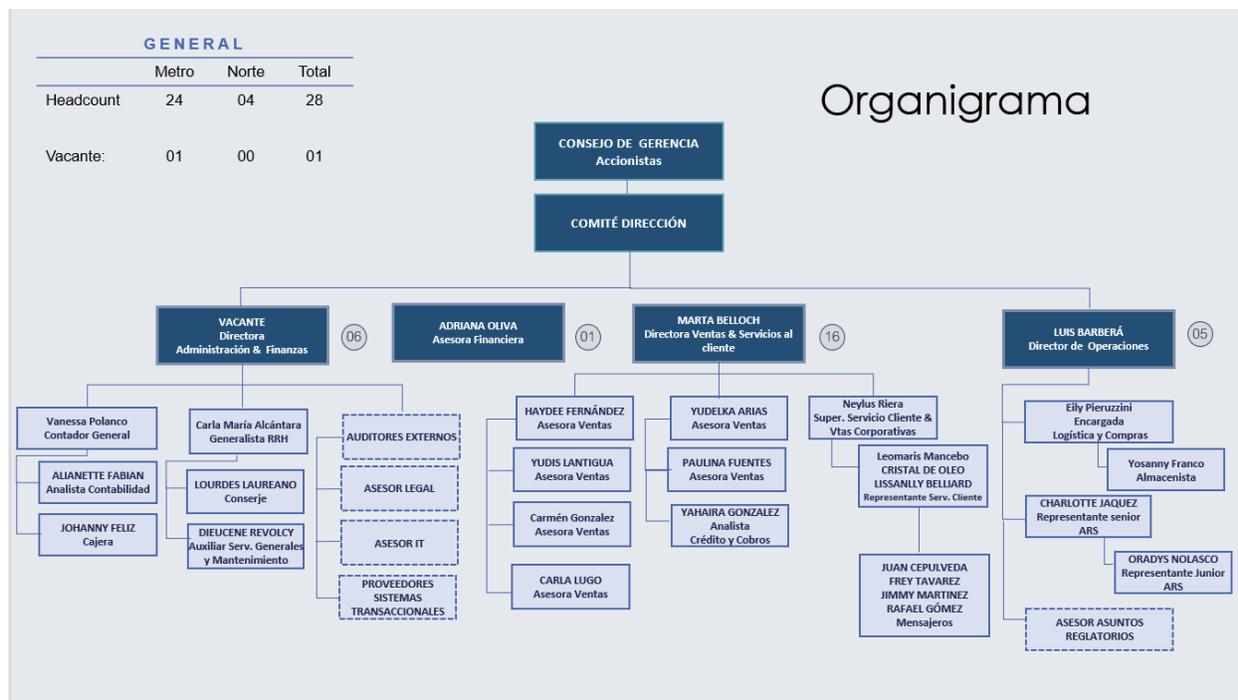
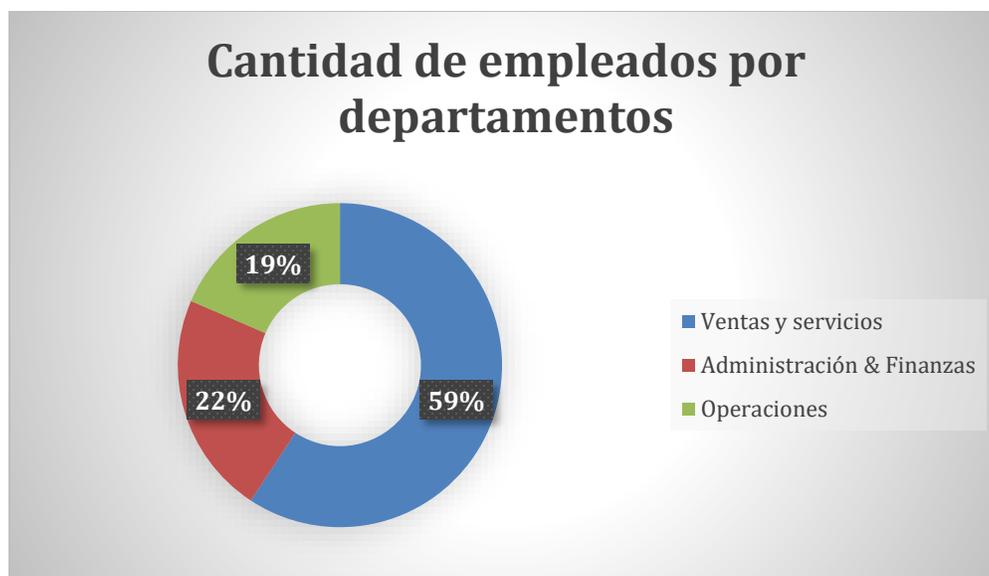


Ilustración 5 - Organigrama

En el equipo de ventas y servicios se encuentra la mayor parte de los colaboradores y es quienes se ven cara a cara con los clientes del negocio, está conformado por la directora de ventas y servicios, la supervisora de servicios, las vendedoras, cobros, representantes de servicios y mensajeros. Le sigue el departamento de administración y finanzas quien en la actualidad no tiene director a cargo, pero está siendo gestionado por el departamento de recursos humanos y conformado por contabilidad, área de caja, conserjería y mantenimiento, queda el departamento de Operaciones con el director a cargo, la encargada de logística y compra, almacenista y representantes de ARS. La empresa cuenta con una asesora financiera quien forma parte del comité de accionista y directores y de asesores claves para el buen funcionamiento de las operaciones: Auditoria, Legal, IT y encargados de los sistemas de compras y ventas del negocio. Como puede visualizarse en el Ilustración 6 empleados por departamentos.



*Ilustración 6 - Empleados por departamentos*

### Descripción de puesto

Según Martínez (2009) “Cuando se trata de la detección de necesidades de capacitación y el diseño de programas formativos, el análisis del trabajo está dirigido a identificar los comportamientos deseados de un trabajador y/o especificar las competencias que éste debe poseer para realizar correctamente su trabajo, entendiendo por competencias aquellas capacidades laborales que pueden ser adquiridas o mejoradas mediante la educación, la capacitación y la práctica laboral.”<sup>17</sup>

Como parte de investigar cuales son las necesidades de la empresa, concentrarnos en las descripciones de puestos nos dará una amplia idea de lo que se busca en cada posición, de lo que

---

<sup>17</sup> Martínez, E. y Martínez F. *Capacitación por Competencia*, Santiago de Chile, 2009

se espera y de las competencias y grados de cada una de ellas, para poder partir de ahí al diseño del plan ajustado a las necesidades específicas de la organización.

Trabajar con las descripciones de puestos nos ayudara con un análisis funcional que según Martínez (2009) “es una técnica utilizada para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en ir desagregando las funciones de una organización.”<sup>18</sup>

La empresa está dividida en tres departamentos. Ver tablas 1 puesto en ventas, tabla 2 puesto en administración, tabla 3 puesto en operaciones, los directores pidieron no ser contados para las capacitaciones por lo que no están en las tablas.

<b>Puestos en el departamento de ventas y servicios</b>	
Supervisora de servicio	1
Asesora de ventas	6
Representante servicios senior	2
Representante servicios junior	1
Créditos y cobros	1
Mensajeros	4
<b>Total</b>	<b>15</b>

*Tabla 1 - Puestos Departamento Ventas*

---

<sup>18</sup> Martínez, E. y Martínez F. *Capacitación por Competencia*, Santiago de Chile, 2009

<b>Puestos en el departamento de administración y finanzas</b>	
Contadora general	1
Generalista RRHH	1
Aux. Contable	1
Cajera	1
Conserje	1
Mantenimiento	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

*Tabla 2 -Puestos Administración*

<b>Puesto en el departamento de operaciones</b>	
Encargada logística y compras	1
Almacenista	1
Representante servicios senior ARS	1
Representante servicios junior ARS	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

*Tabla 3 - Puestos en operaciones*

Según podemos ver en el Ilustración 5 de los departamentos, el concentrado de los empleados y donde se encuentran los retos de la organización es en el departamento de ventas y servicios tal y como nos expresó la directiva en varias conversaciones sostenida para conocer más sobre la organización.

Aunque el plan de capacitación arropara todos los departamentos, en los anexos se encontraran las descripciones de los puestos del departamento de ventas y servicios el cual es el de mayor cantidad de empleados y donde como veremos más adelante esta el mayor reto.

En cada una de las descripciones de puesto, podemos ver las competencias, habilidades y aptitudes que se le exige al personal, los cuales están descrito y definido en el diccionario de competencia establecido por la organización, una herramienta que nos ayudara al forjar el plan de capacitación.

Las competencias que la empresa requiere están divididas en dos: competencias conductuales y funcionales, donde la primera se refiere al comportamiento, a la forma de actuar y la segunda al conocimiento que se necesita para tener un buen desempeño. En las descripciones de puestos se describe los grados en lo que se requiere esas competencias en cada puesto.

#### Competencias conductuales:

- Conocimientos del negocio
- Orientación al cliente
- Capacidad de análisis
- Comunicación
- Negociación
- Compromiso y calidad
- Planificación analíticos
- Conocimientos del negocio
- Orientación a los resultados

#### Competencias funcionales:

- Manejo de office
- Manejo de herramientas tecnológicas
- Conocimientos en el sistema de pedido (Symasoft)

- Conocimiento de inventario
- Conocimiento en el sistema de ventas (Salesforce)

Las competencias laborales son unos de los principales pilares dentro de la elaboración de las descripciones donde implica identifica y jerarquizar las conductas deseadas por cada puesto. Las tareas secundan las competencias, por la preparación que se exige de una para poder cubrir a cabalidad la otra. Son unos lazos irrompibles, una cosa lleva a la otra. Se necesita la competencia de servicio de calidad para poder ejercer la tarea de servicio al cliente y al grado de responsabilidades en el área se tendrá una escala para saber que tanto debo manejar esa competencia.

Padilla y Juárez (2006) “la capacitación aumenta la calidad de la producción y por lo mismo la competitividad, que es lo que se busca con este plan.”<sup>19</sup>

Para analizar los puestos tendremos las descripciones internas de cada posición donde veremos las tareas, actividades, funciones, información, si utiliza alguna herramienta y cuales conocimientos se le exige, utilizaremos la observación directa de los colaboradores en sus funciones y entrevistas a los supervisores.

Según Chiavenato (2007) “El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Padilla, R. y Juárez, M. *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*, Revista de la CEPAL, p.48, 2007 <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7268c860-53fe-411c-94ab-5e0e1742ac32/content>

<sup>20</sup> Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007

## **Estrategia organizacional**

Toda empresa fue creada para ser exitosa en su área, y el objetivo de la capacitación es aportar, apoyar, crear las herramientas y el camino de que esto sea posible.

Hay dos formas de preparar la capacitación según Dolan y Valle (2022) “de forma reactiva y de forma proactiva, donde el primer caso es cuando se llega a trabajar para solucionar en la marcha y la segunda es ir refrescando según los nuevos cambios en el mercado.”<sup>21</sup>

Según Chiavenato (2007) “Los principales objetivos de la capacitación son: preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.”<sup>22</sup>

En el área de ventas & servicios y ARS se tiene una tabla con indicadores que ayudaran al cumplimiento de la meta propuesta mensualmente. Ver en las tablas 4 metas de ventas, 5 metas de servicios, 6 metas de ARS.

---

<sup>21</sup> Dolan, S. y Valle R. *La gestión de personas y del talento, 5ta Edición*, McGraw-Hill, España, 2022.

<sup>22</sup> Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007

Metas área de ventas	
Indicadores	Mensuales
Reuniones realizadas	115
Emails de prospección	184
Conversaciones telefónicas	230
Tratos cerrados	23
Nuevos clientes	23

*Tabla 4 - Metas ventas*

Metas área de servicios	
Indicadores	Mensuales
Clientes de oficina	10
Cierre del mes	día 5 c/m
Conversaciones telefónicas	200
Pedidos entregados	95%
Clientes corporativos	10

*Tabla 5 - Metas Servicios*

Metas área de ARS	
Indicadores	Mensuales
Casos cerrados	98%
Solicitudes	95%
Conversaciones telefónicas	200
Devoluciones	3%
Asociados	15

*Tabla 6 - Metas ARS*

Durante el año 2023 la empresa mostro inestabilidad para mantener los números propuestos, aun teniendo un plan de recompensa para premiar quien alcanzara las metas mes tras mes, teniendo reuniones individuales según las necesidades, reuniones en grupo mensual y apoyo constante con la directora de ventas y servicios.

En una reunión con la supervisora de ventas para conocer algunos de los contratiempos me dio a conocer algunos ejemplos de situaciones que pasan con regularidad que no deberían pasar. Hice una tabla para analizar algunos de estos problemas (que se pueden dar a conocer) que pasan con frecuencias donde se cayeron las ventas o se perdieron clientes, de los cuales podemos hacer breves explicaciones para tener una idea de los inconvenientes que perjudican la operación y nos puedes dar luz de las carencias de la organización en la tabla 7.

Casos con clientes		
Casos	Área	Necesidad
El mensajero llego al lugar de entrega y en la recepción le dicen que la persona no está presente, el mensajero regresa con el producto a la empresa. Minutos más tardes llama la vendedora quejándose de que su cliente si estuvo allí y procedió hacer la compra con otro suplidor.	Mensajería	Comunicación
Un cliente fue personalmente a las oficinas porque se le entrego un pedido incompleto, cuando llego a las oficinas la representante de servicios le dijo que no se podía sacar nada del almacén sino se hace un nuevo pedido, a lo que el cliente se molestó y dijo que no pagaría el crédito. Luego la supervisora le explico a la colaboradora que si se puede hacer por el sistema de facturación.	Servicios	Conocimiento del sistema
Un cliente de ARS el día antes de su cirugía paso por las oficinas para retirar los productos, el día de la cirugía se tuvo que cancelar todo porque la representante de ARS de la empresa no sabía que la cliente debía llevarse el formulario para presentar en la clínica.	ARS	Manejo del formulario
Un cliente le explico a la vendedora las necesidades que tenia de un producto en específico, a lo que la vendedora le dijo que la empresa no tenia en venta nada con esas especificaciones. Meses más tardes en una reunión se habló sobre esas especificaciones y cual producto de la empresa lo tiene.	Ventas	Conocimientos de los productos
Un cliente pidió de emergencia un producto y la vendedora le dijo que no se podía llevar el proceso porque se debía pasar por facturación y el sistema estaba teniendo problemas.	Ventas	Orientación a los resultados
Un cliente se le acerco a una vendedora para hacerle un pedido, la cual le explico que él no pertenecía a la cartera de clientes de ella.	Ventas	Trabajo en equipo
Un pedido salió a una hora diferente que la solicitada porque la representante de servicios no se fijó que había una nota que explicaba la hora deseada por el cliente.	Servicios	Planificación y organización

Tabla 7 - Casos con clientes

Lo que hice fue plasmar en una tabla las situaciones que me dieron a conocer por medio de una conversación con el fin de capturar datos, en una primera parte explicando brevemente lo sucedido, en una segunda parte diciendo a que área de la empresa pertenece el colaborador que protagonizó el caso y en un tercer lugar diciendo que necesidad, que herramienta o conocimiento hizo falta para resolver el tema, obviando algunos detalles por confidencialidad.

Como parte de la conversación se le dijo a la supervisora que sería de mucha ayuda, crear una herramienta en forma de formulario donde se detalle cada situación y se le pueda dar seguimiento para una mejora continua, aunque es de conocimiento de todos los temas cotidiano es bueno crear una base para evitar caer en lo mismo, porque dicho por la directora los casos son recurrentes y similares.

Es fácil perder antes los escenarios intensos, rápidos y exigentes, por lo que es necesario que la empresa se enfoque en fidelizar al cliente por medio de altos estándares de calidad, buenas atenciones, innovación, organización y personal calificado para soluciones rápidas y concisas.

La importancia de las distintas áreas de competencias varía según las naturalezas del trabajo, por ejemplo, para un mensajero que debe llevar los pedidos al cliente que sepa conducir es el atributo más importante en su trabajo; en cambio, el mismo atributo puede tener poco o ningún valor en el caso de la representante de servicio senior. De otro lado sucede lo contrario con los conocimientos y las destrezas intelectuales. Hacer un programa con entrenamientos específicos por áreas mejorará el desempeño habitual.

El capital humano es conocido como el activo más importante de una organización, por lo que se debe dirigir todas las atenciones a que estos se encuentren en completa capacidad de asumir y enfrentar los desafíos diarios y constantes. La diferencia entre una empresa que capacita y en la

que no capacita son los resultados por los cuales son conocidos en el mercado y por la competencia, dando como resultados ganarse el lugar y la posición comercial.

Es bueno aclarar que el plan de capacitación no está basado solamente en los siete casos de la tabla 7, sino que como dicen los autores citados más arriba, hacer un levantamiento de detecciones es un estudio de cada área de necesidades de la organización, y con estos ejemplos podemos ir teniendo una idea de las necesidades que enriquecerán el plan.

## VIII. Objetivos del plan de capacitación

El objetivo del diseño del plan de capacitación es impactar en la productividad del negocio, por medio de la formación del colaborador el cual mejorará su rendimiento y dará los resultados esperados. Podemos hacer una formula  $C=P$  (capacitación = productividad).

Según Dolan y Valle (2022) “el principal objetivo de la capacitación es la de mejorar el rendimiento de un puesto concreto mediante el incremento de destrezas y conocimientos del individuo.”<sup>23</sup>



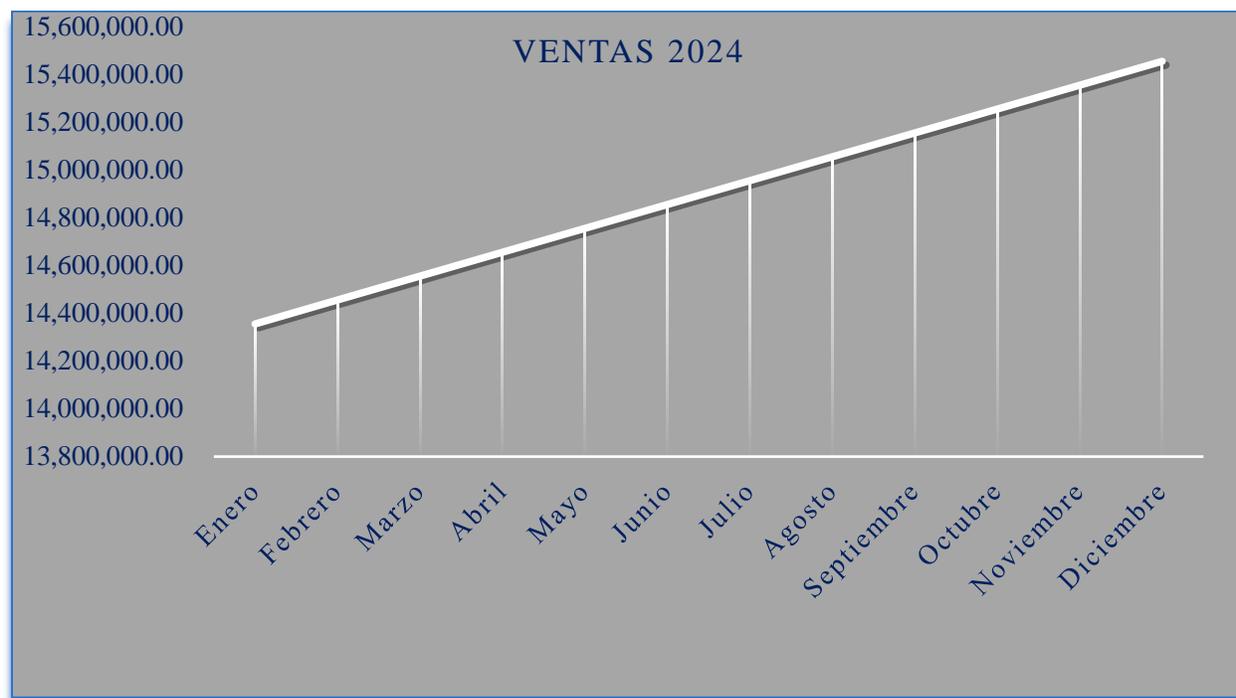
Alcanzar las metas establecidas es un objetivo fijo para la organización por lo que, según dice Fraser, Watanabe & Hvolby (2013) “las empresas hoy en día deben buscar brindar calidad en el servicio, para lograr diferenciarse de los competidores, alcanzar una mayor productividad, incrementar la satisfacción del cliente, incrementar la moral de los empleados, mejorar la administración y las relaciones laborales, haciendo de todos estos aspectos una ventaja competitiva en el mercado, esto es posible por medio de una buena formación.”<sup>24</sup>

Llevado a número el objetivo del plan se puede describir con una gráfica, donde iniciaremos con la media de las ventas del 2023 y como ira incrementando a medida que se implemente el plan de

<sup>23</sup> Dolan, S. y Valle R. *La gestión de personas y del talento, 5ta Edición*, McGraw-Hill, España, 2022.

<sup>24</sup> Fraser, K., Watanabe, C. & Hvolby, H. *Commitment to service quality in automotive dealerships: results from an Australian pilot study*. *Journal of services*, 13(1), 7-29,201

capacitación, lo que nos llevara a situarnos sobre la meta de ventas del negocio a mediado del año 2024 poniendo la vara alta para iniciar un 2025 con nuevos números. Ver ilustración 7 ventas 2024.



*Ilustración 7 - Ventas 2024*

El objetivo general del plan de capacitación de forma rápida de explicar es alcanzar la cifra propuesta por la organización.

Según colaboradores, supervisores y gerentes algunas de las razones por lo que las metas del 2023 solo se pudieron alcanzar en un solo mes, fueron diversas pero todos orientados a falta de conocimiento y coordinación, se implementó una herramienta al inicio del año 2023 pero no se le explico a los usuarios el uso correcto, nuevas líneas de productos sin conocimientos de todos, falta de los valores de la organización y los casos de la tabla 7 nos certifica sus respuestas.

En el 2023 la empresa solo pudo llegar a su meta en un solo mes, teniendo los mejores productos del mercado y estando en su auge el tema estético, evidencia la necesidad de formar al personal para dar frente al día a día laboral para tener buenos resultados y ser más productivos.

Según Dolan y Valle (2022) “las organizaciones deberán poner en marcha programas de formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio.”<sup>25</sup>

Según Martínez (2009) “el objetivo primordial de la capacitación en las organizaciones es mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado.”<sup>26</sup>

Así también, Booth y Snower (1996) plantean que “para que una empresa mantenga su competitividad en un entorno de continuos cambios en preferencias y tecnologías, se necesitan trabajadores capaces de cambiar e innovar rápidamente.”<sup>27</sup>

La empresa nos facilitó sus objetivos estratégicos y específicos como parte del proceso de detección, como se puede visualizar en las tablas 8 objetivos estratégicos de la empresa, 9 objetivos específicos de la empresa.

---

<sup>25</sup> Dolan, S. y Valle R. *La gestión de personas y del talento, 5ta Edición*, McGraw-Hill, España, 2022.

<sup>26</sup> Martínez, E. y Martínez F. *Capacitación por Competencia*, Santiago de Chile, 2009

<sup>27</sup> Alison B. y Dennis S. *Acquiring Skills, market failures, their symptoms and policy responses*, New York, 1996.

Objetivos estratégicos
Aumentar las ventas
Aumenta la presencia en el mercado
Mejorar la eficiencia
Mantener actualizado el equipo de ventas

Tabla 8 - *Objetivos estratégicos*

Objetivos específicos
Alcanzar las metas de ventas
Tener nuevos clientes
Mejorar la satisfacción al cliente
Mejorar las habilidades en el equipo de ventas y servicios

Tabla 9 - *Objetivos específicos*

Conocer los objetivos de la organización nos aporta a la detención de las necesidades que tiene la empresa y nos alinea a que los objetivos del plan estén en armonía con estos. En la tabla 10 asociamos y alineamos los objetivos estratégicos y específicos que son los objetivos a largo y corto plazo con las competencias y los puestos necesarios para poder alcanzar dichos objetivos.

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Competencias asociadas	Cargos asociados
Aumentar las ventas	Alcanzar las metas de ventas	Técnicas de ventas, habilidades de negociación, conocimiento del mercado, comunicación, orientación al cliente, orientación a los resultados, productividad.	Dir. Ventas, supervisora de servicios, Vendedoras, Servicio al cliente.
Aumenta la presencia en el mercado	Tener nuevos clientes	Conocimiento de marketing, conocimiento del mercado, conocimiento del negocio.	Dir. Ventas, supervisora de servicios, Vendedoras, Servicio al cliente.
Mejorar la eficiencia	Mejorar la satisfacción al cliente	Organización y planificación, pensamiento analítico, calidad.	Dir. Ventas, operaciones, supervisora de servicios, Vendedoras, Servicio al cliente, ARS, facturación, cobro, cajera, mensajeros.

Mantener actualizado el equipo de ventas	Mejorar las habilidades en el equipo de ventas y servicios	Innovación liderazgo, formación, Comunicación efectiva, conocimiento de los productos.	Dir. Ventas, supervisora de servicios, RRHH, operaciones.
--	--	--	---

*Tabla 10 - Objetivos estratégicos y específicos y las competencias asociadas*

Muchas de estas competencias que salieron a relucir en la relación entre los objetivos de la empresa en la tabla 10, forman parte del diccionario de competencias de la organización y de las descripciones de puestos, se recomienda añadir las que aún no son parte del diccionario y/o de las descripciones.

No solo es que estas competencias estén en las descripciones de puesto, sino que la organización debe hacer un levantamiento para ver si los empleados en esos puestos tienen las competencias que se le requiere, porque de no ser así se corre el riesgo que ese empleado no pueda cumplir con lo que se demanda en ese puesto.

Con este análisis de la situación de la necesidad de la organización esperamos que una vez implementando el plan de capacitación que propondremos, la empresa pueda alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Aumentar de la productividad
- ✓ Alcanzar las metas de ventas
- ✓ Aumento de las ventas
- ✓ Mejor preparación para solucionar temas de día a día.
- ✓ Mayor eficiencia
- ✓ Disminuir los casos con los clientes.
- ✓ Reducción de las devoluciones.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa

- ✓ Mejoramiento del servicio al cliente
- ✓ Conocimiento de los sistemas y productos

Morel y Vargas (2023) nos dicen que “ofrecer servicio memorable o excepcional significa ir más allá de las expectativas del cliente, brindando un servicio superior y extraordinario, dando un esfuerzo extra para la excelencia, sorprendiendo al cliente con su atención, acciones y palabras.”<sup>28</sup>

Los objetivos propuestos por la empresa están dirigidos por completo a como nos ve el cliente y en hacer de su experiencia un momento agradable que lo empuje a seguir siendo cliente de la organización, metas que se pueden alcanzar por medio del plan de capacitación ajustado a la visión del negocio.

Capacitar a un empleado se reflejará en el buen servicio al cliente, en el logro de los resultados y en la evolución de la organización, estará preparado para brindar soluciones, calidad, satisfacción, rentabilidad y para generar incrementos significativos para el negocio.

Los colaboradores son los recursos por el cual se puede cumplir esos objetivos tal como en los inicios de la capacitación en la revolución industrial, el personal debe ser formado para poder cumplir las metas de la organización y ese es el objetivo final de la formación, tal y como lo plantean Dolan y Valle (2022) “los objetivos de la capacitación son:

- Producir nuevos conocimientos.
- Renovar las destrezas.

---

<sup>28</sup> Morel, R. y Vargas R. *Gestión: La eficacia de una empresa radica en la capacidad de gestión de su gente*, Primera edición, 2023.

- Preparar a la gente para dificultades en su carrera.
- Rectificar las diferencias de habilidades y conocimientos.
- Perfeccionar las actitudes de los empleados en la organización.”<sup>29</sup>

En un entorno de competencias donde existe diversidades de productos la única forma de brillar con luz propia será en el toque de una buena experiencia lograda a mano del colaborador formado para alcanzar ese objetivo.

Tal como dice Chiavenato (2007) “los principales objetivos de la capacitación son:

- 1.Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- 2.Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- 3.Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.”<sup>30</sup>

Apoyar el plan estratégico es el objetivo central de todos los planes llevado a cabo con el personal dentro de la organización por ser el recurso de mayor valor dentro de la empresa.

---

<sup>29</sup> Dolan, S. y Valle R. *La gestión de personas y del talento, 5ta Edición*, McGraw-Hill, España, 2022.

<sup>30</sup> Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007

Padilla y Juárez (2007) “La adquisición de conocimientos y habilidades permite a los trabajadores adaptarse más fácilmente a nuevas exigencias en sus puestos de trabajo.”<sup>31</sup>

## **IX. Plan de capacitación**

Después de haber analizado la organización se diseñó un plan de capacitación ajustado a las necesidades del negocio, teniendo en cuenta el sector al que pertenece, su horario laboral, cantidad de colaboradores, requerimientos y observaciones directos de los directivos para este plan de capacitación.

El plan de capacitación viene a suministrar los conocimientos que le permitirá al equipo desenvolverse al grado de presentar mejores resultados, con una mejora continua y con oportunidades de crecimiento masivo.

Este plan está dirigido a desarrollar al personal en los sistemas, herramientas y competencias de usos necesarios para lograr sus objetivos, el desarrollar estas estrategias del modelo de negocio orientara al buen uso de las inversiones económicas, del uso del tiempo y del capital humano.

### **Plan de inducción**

---

<sup>31</sup> Padilla, R. y Juárez, M. *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*, Revista de la CEPAL, p.48, 2007 <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7268c860-53fe-411c-94ab-5e0e1742ac32/content>

Previamente hemos visto la importancia de capacitar desde el ingreso al colaborador, por eso el plan iniciará con un plan de inducción donde el empleado aprenderá desde como inicio la empresa, su razón de ser, los productos que tiene en el mercado, sus clientes, la descripción de su puesto, lo que se espera, lo que se necesita para poder proveer lo requerido, las metas de la organización hasta cuál es su equipo de trabajo, entre otras cosas como se puede ver en la tabla 11 plan de inducción a la empresa. Esta inducción es un plan de una a dos semanas según lo organice el departamento de recursos humanos y el gerente de la posición, encabezado por los mencionados anteriormente.

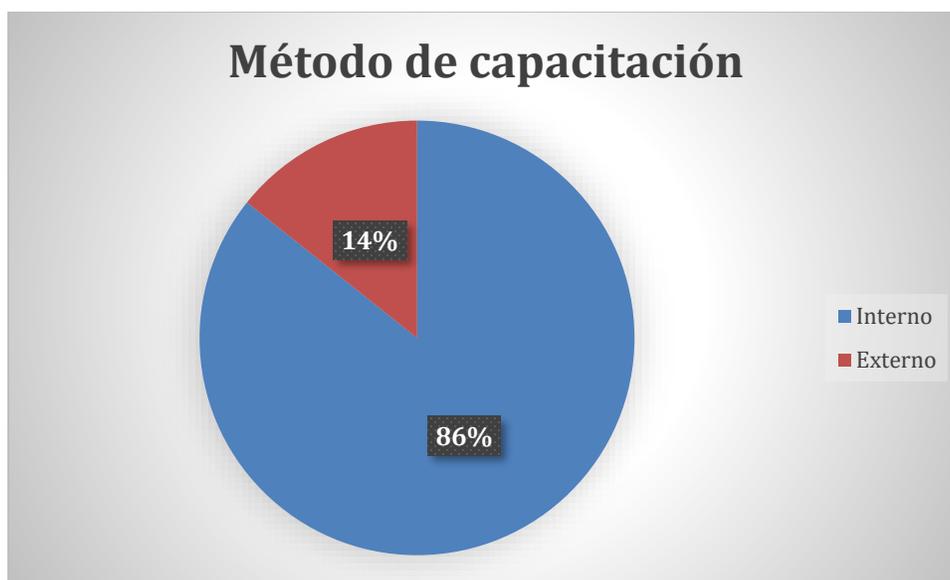
<b>Plan de inducción a la empresa</b>
La empresa: su historia
El producto o servicios que ofrece
Políticas de la empresa
Los términos del contrato de trabajo
Beneficios y actividades
Derechos y deberes
Seguridad ocupacional
El puesto que se ocupará, naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
El supervisor (presentación)
Las relaciones del puesto con otros puestos
La descripción detallada del puesto

*Tabla 11 - Plan de inducción a la empresa*

Luego de darle la inducción a la empresa le sigue un segundo plan de inducción el que está dirigido al puesto. En este plan de inducción de se le dará los cursos que le corresponden a su área para el buen desempeño y rendimiento del nuevo ingreso. En la tabla 14 plan de capacitación se puede ver dichos cursos que los encargados del área programaran.

### **Método, tecnología y recursos**

El 86% de las capacitaciones serán inhouse (en la empresa) y presencial, permitiendo más comodidad, flexibilidad y el bajo costo de esta. La empresa cuenta con un salón de actividades equipado con dispositivos tecnológicos (pantalla, bocina, laptop, luces, sillas, mesas, entre otros), que facilitara llevar los cursos acabo.



*Ilustración 8 - Método de capacitación*

Cuando los cursos sean inhouse la empresa proporcionara los materiales de impresión, refrigerios, entre otros, mientras que si el proveedor es externo este se hará cargo de todo tal y como se puede observar en la tabla 14. En la Ilustración 8 - métodos de capacitación podemos ver la cantidad el porcentaje de los cursos internos y externos.

### **Periodicidad**

Ya dentro de la organización se seleccionaron junto a la directiva los cursos que se requieren según sus necesidades, la frecuencia con la que se dará y los demás detalles.

Es bueno destacar que es una empresa que brinda servicio con un equipo muy reducido por lo que todo el plan está diseñado para que no afecte ni interrumpa las operaciones, sino que crea oportunidades para la mejora continua que los dirigirá a la productividad.

Las capacitaciones se harán una vez al año por departamento y el día seleccionado para esto fueron los sábados.

En esta ocasión en el que se dará inicio al plan podemos ver el cronograma en la tabla 12 donde podemos visualizar los cursos por departamentos, horas, cantidad de días, si es inhouse o fuera, los proveedores, los días seleccionados por la directiva para ser impartido, la cantidad de colaboradores del departamento que participan y la hora del evento, un cronograma que inicia en mayo y termina en noviembre.

Más adelante si un colaborador requiere un reforzamiento se le dará el curso que el supervisor sugiera que deba tomar para mejorar su desempeño. Este proceso puede ser mediante la evaluación de desempeño de la empresa o por los encuentros mensuales que se tienen supervisor-colaborador.

Todo empleado desde su ingreso tendrá los cursos de los sistemas que usa el negocio para la familiarización de este.

Cronograma								
Curso	Nivel	Duración hora	Días	Tipo de formación	Proveedor	Fechas	Cantidad participante	Horario
<b>Ventas &amp; servicios al cliente</b>								
Manejo de Symaft	Básico	16	2	Interna	Marcel Solution	4,11 de mayo	15	9:00 am - 6:00 pm
Manejo Salesforce	Básico	16	2	Interna	Salesforce	18,25 de mayo	15	9:00 am - 6:00 pm
Manejo Salesforce	Avanzado	16	2	Interna	Salesforce	1,8 de junio	15	9:00 am - 6:00 pm
Manejo de office	Básico	24	3	Interna	Empresa privada	15,22,29 de junio	15	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de ventas	Básico	8	1	Interna	Infotep	6 de julio	15	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de ventas	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	13 de julio	15	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de negociación	Básico	8	1	Interna	Infotep	20 de julio	15	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de negociación	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	27 de julio	15	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de servicio al cliente	Básico	8	1	Interna	Infotep	3 de agosto	15	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de servicio al cliente	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	10 de agosto	15	9:00 am - 6:00 pm
Programa de inventario	Básico	16	2	Interna	Infotep	17 de agosto	15	9:00 am - 6:00 pm
<b>Operaciones</b>								
Manejo de Symaft	Básico	16	2	Interna	Marcel Solution	4,11 de mayo	4	9:00 am - 6:00 pm
Manejo de Symaft	Avanzado	16	2	Interna	Marcel Solution	18,25 de mayo	4	9:00 am - 6:00 pm
Manejo de office	Básico	24	3	Interna	Empresa privada	15,22,29 de junio	4	9:00 am - 6:00 pm
Manejo de office	Avanzado	24	3	Interna	Empresa privada	6,12,13 de julio	4	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de negociación	Básico	8	1	Interna	Infotep	20 de julio	4	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de negociación	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	27 de julio	4	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de servicio al cliente	Básico	8	1	Interna	Infotep	3 de agosto	4	9:00 am - 6:00 pm
Técnica de servicio al cliente	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	10 de agosto	4	9:00 am - 6:00 pm
Programa de inventario	Básico	16	2	Interna	Infotep	17 de agosto	4	9:00 am - 6:00 pm
Programa de inventario	Avanzado	16	2	Interna	Infotep	24 de agosto	4	9:00 am - 6:00 pm
<b>Administración</b>								
Manejo de Symaft	Básico	16	2	Interna	Marcel Solution	12, 13 de abril	6	9:00 am - 6:00 pm
Manejo de Symaft	Avanzado	16	2	Interna	Marcel Solution	19,20 de abril	6	9:00 am - 6:00 pm
Manejo de office	Básico	24	3	Interna	Empresa privada	15,22,29 de junio	6	9:00 am - 6:00 pm
Manejo de office	Avanzado	24	3	Interna	Empresa privada	6,12,13 de julio	6	9:00 am - 6:00 pm
Excel	Básico	24	3	Interna	Empresa privada	20,26, 27 de julio	6	9:00 am - 6:00 pm
Excel	Avanzado	24	3	Interna	Empresa privada	3,9,10 de agosto	6	9:00 am - 6:00 pm
Contabilidad	Básico	40	5	Externa	Empresa privada	7 sep-5 oct	2	9:00 am - 6:00 pm
Contabilidad	Avanzado	40	5	Externa	Empresa privada	12 oct-9 nov	2	9:00 am - 6:00 pm
Ley tributaria	Avanzado	16	2	Externa	Empresa privada	17 y 24 agosto	2	9:00 am - 6:00 pm
<b>Generales</b>								
Principios y valores corporativos	Básico	16	2	Interna	RRHH	1 y 2 noviembre	25	9:00 am - 6:00 pm
Liderazgo	Básico	8	1	Interna	Infotep	9-nov	25	9:00 am - 6:00 pm
Inteligencia emocional	Básico	8	1	Interna	Infotep	16-nov	25	9:00 am - 6:00 pm

Tabla 12 – Cronograma

## Contenido

Los cursos son bien precisos con el objetivo de que se aumente el desempeño, la eficacia en la operación y por ende la productividad en el negocio. Ver tabla 13 cursos y objetivos.

<b>Cursos</b>	<b>Objetivos</b>
Manejo de Symasoft	Buen manejo de la herramienta de pedido, facturación, contabilidad
Manejo Salesforce	Buen manejo de la herramienta de ventas
Manejo de office	Buen uso de las herramientas de oficina
Técnica de ventas	Manejar las técnicas para generar ventas
Técnica de negociación	Aprender a realizar y cerrar ventas
Técnica de servicio al cliente	Dar buenas atenciones al cliente
Programa de inventario	Aprender hacer inventarios
Excel	Manejar las tablas, Ilustraciones y demás.
Contabilidad	Buen manejo del sistema contable
Ley tributaria	Conocer la forma correcta de manejar la contabilidad
Principios y valores corporativos	Adquirir los valores de la organización
Liderazgo	Desarrollar lo necesario para liderar un equipo
Inteligencia emocional	Desarrollar la capacidad de manejar situaciones

*Tabla 13 - Cursos y objetivos*

En los anexos se podrá encontrar algunos de los programas de los cursos que son parte del plan de capacitación.

### **Responsables/ roles**

Algo que se debe dejar planteado son los roles y responsabilidades dentro del plan de capacitación.

#### Directiva:

- ✓ Junto a RRHH seleccionar las fechas de los cursos del año siguiente
- ✓ Aprobar los proveedores

RRHH:

- ✓ Junto a la directiva seleccionar las fechas de los cursos del año siguiente
- ✓ Buscar proveedores y presentar a la directiva
- ✓ Presentar contenido de los cursos a la directiva
- ✓ Hacer presupuesto y presentar a la directiva (picadera, impresión de materiales didácticos y proveedor)
- ✓ Enviar el cronograma a inicio de año a todos los departamentos.
- ✓ Tener materiales, dispositivos, infraestructura y refrigerio listo.
- ✓ Evaluar cursos
- ✓ Presentar informe de los resultados de la evaluación a la directiva

Gerentes/Supervisores:

- ✓ Evaluar los cursos

## **X. Implementación y evaluación**

Luego de hacer la detención de las necesidades y diseñar los cursos necesarios para alcanzar el plan propuesto, implementaremos este plan como estrategia para ser más productivos, apoyar al cumplimiento de los objetivos y a su vez el éxito del negocio y evaluaremos el mismo para ver si se alcanzaron los objetivos planteados.

Evaluar el plan es necesario para valorar la eficiencia del programa, observar si se ha obtenido los resultados esperados, las transformaciones necesarias, si ha llenado las expectativas de la organización y si se han alcanzado los objetivos del plan.

Para esta evaluación se diseñó una herramienta para que los gerentes, supervisores y colaboradores valoren el plan ejecutado. Los resultados nos darán luz de los ajustes y mejora que se necesite para que se apegue más a los objetivos.

Los resultados pueden verse en el aumento de la productividad, en como percibe el cliente a la empresa, en el clima organizacional, en la innovación, creatividad, energía, positivismo y trabajo en el grupo. Se puede notar en la reducción de errores, conflictos ausentismos, cambios de comportamientos y actitudes, mejor en la calidad y servicio y terminación de las tareas.

En el anexo podremos ver la herramienta con los indicadores para evaluar y medir la eficiencia del plan de capacitación.

Algunos de los indicadores son:

- La reacción donde podemos medir: si fue de interés, si fue satisfactorio y la tasa de participación.

- El aprendizaje donde podemos medir: nuevos conocimientos, uso de herramientas entre otras.
- El comportamiento donde podemos medir: el cambio de actitud para positivo.
- El resultado donde podemos medir: el rendimiento, el retorno de la inversión, la producción y la aplicación de conocimientos.

Los supervisores pueden también utilizar las tablas de indicadores que se tiene por departamentos como se puede ver en las tablas 4, 5 y 6. Si estos indicadores son alcanzados podemos decir que la capacitación tuvo el impacto en el negocio como fue proyectado. Los resultados pueden ser más de lo esperado y deseado.

La efectividad del plan de capacitación será reflejada a medida que los indicadores por departamento sean alcanzados.

Evaluar la capacitación nos ayudara a entender si vamos por buen camino, si debe ajustar, cambiar o añadir algo que haya quedado fuera de la detección, porque la idea del plan es que sea factible y amigable con los procesos del negocio. Tanto como el empleado que fue parte de la capacitación y podrá dar testimonio de lo aprendido como quien dirige cada departamento al analizar si los objetivos propuestos por el plan fueron alcanzados.

## **XI. Costo / beneficio de la implementación del plan de capacitación**

El 86% de las capacitaciones serán dentro de la organización, dando así muchas ventajas y beneficios ya que la empresa cuenta con la mayor parte de lo que se necesita para llevar a cabo esta. La empresa cuenta con un salón con sillas, mesas, audiovisuales y equipos tecnológicos que son necesarios para los cursos, no se tendrá que alquilar ni comprar ningún equipo extra. La empresa estará poniendo todo esto a la disposición de los cursos por lo que calcularemos solamente en cuanto sale (infraestructura) por los días de los cursos.

Los proveedores y/o facilitadores se tomarán en cuenta para calcular el costo y en el caso de Infotep el cual es un socio estratégico para la empresa es un beneficio añadido. Calcularemos a su vez los refrigerios que se compartirán y podemos tener entonces los datos necesarios para saber cuál es el costo por persona y cuál es el costo por grupo. En la tabla 14 se encuentra el plan de capacitación sin hora hombre.

Plan de capacitación sin día de trabajo hombre											
Curso	Nivel	Duración hora	Días	Tipo de formación	Proveedor	Materiales didácticos	Refrigerio	Proveedor	Infraestructura	Costo por persona	Costo por grupo
<b>Ventas &amp; servicios al cliente</b>											
Manejo de Symasoft	Básico	16	2	Interna	Marcel Solution	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 5,550.00	\$ 13,250.00
Manejo Salesforce	Básico	16	2	Interna	Salesforce	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 5,550.00	\$ 13,250.00
Manejo Salesforce	Avanzado	16	2	Interna	Salesforce	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 5,550.00	\$ 13,250.00
Manejo de office	Básico	24	3	Interna	Empresa privada	\$ 250.00	\$ 750.00	\$ 2,250.00	\$ 3,000.00	\$ 6,250.00	\$ 20,250.00
Técnica de ventas	Básico	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 4,000.00
Técnica de ventas	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 4,000.00
Técnica de negociación	Básico	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 4,000.00
Técnica de negociación	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 4,000.00
Técnica de servicio al cliente	Básico	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 4,000.00
Técnica de servicio al cliente	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 4,000.00
Programa de inventario	Básico	16	2	Interna	Infotep	\$ 300.00	\$ 500.00	N/A	\$ 2,000.00	\$ 2,800.00	\$ 14,000.00
<b>Operaciones</b>											
Manejo de Symasoft	Básico	16	2	Interna	Marcel Solution	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 5,550.00	\$ 7,200.00
Manejo de Symasoft	Avanzado	16	2	Interna	Marcel Solution	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 5,550.00	\$ 7,200.00
Manejo de office	Básico	24	3	Interna	Empresa privada	\$ 250.00	\$ 750.00	\$ 2,250.00	\$ 3,000.00	\$ 6,250.00	\$ 9,250.00
Manejo de office	Avanzado	24	3	Interna	Empresa privada	\$ 250.00	\$ 750.00	\$ 2,250.00	\$ 3,000.00	\$ 6,250.00	\$ 9,250.00
Técnica de negociación	Básico	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 1,800.00
Técnica de negociación	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 1,800.00
Técnica de servicio al cliente	Básico	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 1,800.00
Técnica de servicio al cliente	Avanzado	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	N/A	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 1,800.00
Programa de inventario	Básico	16	2	Interna	Infotep	\$ 300.00	\$ 500.00	N/A	\$ 2,000.00	\$ 2,800.00	\$ 5,200.00
Programa de inventario	Avanzado	16	2	Interna	Infotep	\$ 300.00	\$ 500.00	N/A	\$ 2,000.00	\$ 2,800.00	\$ 5,200.00
<b>Administración</b>											
Manejo de Symasoft	Básico	16	2	Interna	Marcel Solution	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 3,550.00	\$ 7,200.00
Manejo de Symasoft	Avanzado	16	2	Interna	Marcel Solution	\$ 50.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00	\$ 3,550.00	\$ 7,200.00
Manejo de office	Básico	24	3	Interna	Empresa privada	\$ 250.00	\$ 750.00	\$ 2,250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,250.00	\$ 9,250.00
Manejo de office	Avanzado	24	3	Interna	Empresa privada	\$ 250.00	\$ 750.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00	\$ 10,000.00
Excel	Básico	24	3	Interna	Empresa privada	\$ 300.00	\$ 750.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,050.00	\$ 9,150.00
Excel	Avanzado	24	3	Interna	Empresa privada	\$ 300.00	\$ 750.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,050.00	\$ 9,150.00
Contabilidad	Básico	40	5	Externa	Empresa privada	N/A	N/A	\$ 6,000.00	N/A	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
Contabilidad	Avanzado	40	5	Externa	Empresa privada	N/A	N/A	\$ 6,000.00	N/A	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
Ley tributaria	Avanzado	16	2	Externa	Empresa privada	N/A	N/A	\$ 5,000.00	N/A	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00
<b>Generales</b>											
Principios y valores corporativos	Básico	16	2	Interna	RRHH	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00	\$ 27,000.00
Liderazgo	Básico	8	1	Interna	Infotep	\$ 75.00	\$ 125.00	\$ -	\$ 1,000.00	\$ 200.00	\$ 6,000.00
Inteligencia emocional	Básico	8	1	Interna	Infotep	\$ 100.00	\$ 125.00	\$ -	\$ 1,000.00	\$ 225.00	\$ 6,625.00

Tabla 14 - Plan de capacitación sin día de trabajo hombre

Para completar la información si se quiere ser más exacto en la siguiente tabla 15 se presenta el plan de capacitación con día de trabajo hombre.

En la tabla 14 se calcula el costo por persona (materiales, refrigerios, proveedor e infraestructura) sin el valor del día hombre mientras que en la tabla 15 tenemos el costo del curso por persona y se le suma los días hombres por cada puesto (costo del curso por persona + costo de los días hombres) según la cantidad de días del curso para así obtener el costo por persona de cada capacitación.

Plan de capacitación con día de trabajo hombre										
Curso	Nivel	Duración		Costo por persona	Supervisora de servicio	Asesora de ventas	Representate		Creditos y cobros	Mensajeros
		hora	Días				servicios senior	servicios junior		
Ventas y servicios al cliente					Dia de trabajo hombre/ costo por persona					
					\$ 2,517.00	\$ 1,049.00	\$ 1,468.00	\$ 1,049.00	\$ 1,867.00	\$ 1,028.00
Manejo de Symasoft	Básico	16	2	\$ 5,550.00	\$ 10,584.00	\$ 7,648.00	\$ 8,486.00	\$ 7,648.00	\$ 9,284.00	\$ 7,606.00
Manejo Salesforce	Básico	16	2	\$ 5,550.00	\$ 10,584.00	\$ 7,648.00	\$ 8,486.00	\$ 7,648.00	\$ 9,284.00	\$ 7,606.00
Manejo Salesforce	Avanzado	16	2	\$ 5,550.00	\$ 10,584.00	\$ 7,648.00	\$ 8,486.00	\$ 7,648.00	\$ 9,284.00	\$ 7,606.00
Manejo de office	Básico	24	3	\$ 6,250.00	\$ 13,801.00	\$ 9,397.00	\$ 10,654.00	\$ 9,397.00	\$ 11,851.00	\$ 9,334.00
Técnica de ventas	Básico	8	1	\$ 1,200.00	\$ 3,717.00	\$ 2,249.00	\$ 2,668.00	\$ 2,249.00	\$ 3,067.00	\$ 2,228.00
Técnica de ventas	Avanzado	8	1	\$ 1,200.00	\$ 3,717.00	\$ 2,249.00	\$ 2,668.00	\$ 2,249.00	\$ 3,067.00	\$ 2,228.00
Técnica de negociación	Básico	8	1	\$ 1,200.00	\$ 3,717.00	\$ 2,249.00	\$ 2,668.00	\$ 2,249.00	\$ 3,067.00	\$ 2,228.00
Técnica de negociación	Avanzado	8	1	\$ 1,200.00	\$ 3,717.00	\$ 2,249.00	\$ 2,668.00	\$ 2,249.00	\$ 3,067.00	\$ 2,228.00
Técnica de servicio al cliente	Básico	8	1	\$ 1,200.00	\$ 3,717.00	\$ 2,249.00	\$ 2,668.00	\$ 2,249.00	\$ 3,067.00	\$ 2,228.00
Técnica de servicio al cliente	Avanzado	8	1	\$ 1,200.00	\$ 3,717.00	\$ 2,249.00	\$ 2,668.00	\$ 2,249.00	\$ 3,067.00	\$ 2,228.00
Programa de inventario	Básico	16	2	\$ 2,800.00	\$ 7,834.00	\$ 4,898.00	\$ 5,736.00	\$ 4,898.00	\$ 6,534.00	\$ 4,856.00
Operaciones					SC junior					
Curso	Nivel	Duración hora	Días	Costo por persona	Logística	Almacenista	SC Senior	ARS	ARS	Mantenimiento
					\$ 1,678.00	\$ 1,028.00	\$ 1,468.00	\$ 1,007.00		
Manejo de Symasoft	Básico	16	2	\$ 5,550.00	\$ 8,906.00	\$ 7,606.00	\$ 8,486.00	\$ 7,564.00		
Manejo de Symasoft	Avanzado	16	2	\$ 5,550.00	\$ 8,906.00	\$ 7,606.00	\$ 8,486.00	\$ 7,564.00		
Manejo de office	Básico	24	3	\$ 6,250.00	\$ 11,284.00	\$ 9,334.00	\$ 10,654.00	\$ 9,271.00		
Manejo de office	Avanzado	24	3	\$ 6,250.00	\$ 11,284.00	\$ 9,334.00	\$ 10,654.00	\$ 9,271.00		
Técnica de negociación	Básico	8	1	\$ 1,200.00	\$ 2,878.00	\$ 2,228.00	\$ 2,668.00	\$ 2,207.00		
Técnica de negociación	Avanzado	8	1	\$ 1,200.00	\$ 2,878.00	\$ 2,228.00	\$ 2,668.00	\$ 2,207.00		
Técnica de servicio al cliente	Básico	8	1	\$ 1,200.00	\$ 2,878.00	\$ 2,228.00	\$ 2,668.00	\$ 2,207.00		
Técnica de servicio al cliente	Avanzado	8	1	\$ 1,200.00	\$ 2,878.00	\$ 2,228.00	\$ 2,668.00	\$ 2,207.00		
Programa de inventario	Básico	16	2	\$ 2,800.00	\$ 6,156.00	\$ 4,856.00	\$ 5,736.00	\$ 4,814.00		
Programa de inventario	Avanzado	16	2	\$ 2,800.00	\$ 6,156.00	\$ 4,856.00	\$ 5,736.00	\$ 4,814.00		
Administración					Generalista				Mantenimiento	
Curso	Nivel	Duración hora	Días	Costo por persona	Contadora	RRHH	Aux. contable	Cajera	Conserje	o
					\$ 2,937.00	\$ 2,224.00	\$ 1,258.00	\$ 1,163.00	\$ 986.00	\$ 986.00
Manejo de Symasoft	Básico	16	2	\$ 3,550.00	\$ 9,424.00	\$ 7,998.00	\$ 6,066.00	\$ 5,876.00	N/A	N/A
Manejo de Symasoft	Avanzado	16	2	\$ 3,550.00	\$ 9,424.00	\$ 7,998.00	\$ 6,066.00	\$ 5,876.00	N/A	N/A
Manejo de office	Básico	24	3	\$ 3,250.00	\$ 12,061.00	\$ 9,922.00	\$ 7,024.00	\$ 6,739.00	N/A	N/A
Manejo de office	Avanzado	24	3	\$ 4,000.00	\$ 12,811.00	\$ 10,672.00	\$ 7,774.00	\$ 7,489.00	N/A	N/A
Excel	Básico	24	3	\$ 4,050.00	\$ 12,861.00	\$ 10,722.00	\$ 7,824.00	\$ 7,539.00	N/A	N/A
Excel	Avanzado	24	3	\$ 4,050.00	\$ 12,861.00	\$ 10,722.00	\$ 7,824.00	\$ 7,539.00	N/A	N/A
Contabilidad	Básico	40	5	\$ 6,000.00	\$ 20,685.00	N/A	\$ 12,290.00	N/A	N/A	N/A
Contabilidad	Avanzado	40	5	\$ 6,000.00	\$ 20,685.00	N/A	\$ 12,290.00	N/A	N/A	N/A
Ley tributaria	Avanzado	16	2	\$ 5,000.00	\$ 10,874.00	N/A	\$ 7,516.00	N/A	N/A	N/A

Tabla 15 - Plan de capacitación con día de trabajo hombre

Cuando estuvimos hablando de la periodicidad con la que se dé daría los cursos, se planteó que por solicitud será una vez al año todo el equipo y luego por persona según se requiera para reforzar algún punto específico y de mejora.

Podemos utilizar la tabla 7 la que vimos cuando estuvimos hablando de la estrategia de la organización, donde se visualizaba algunos casos y sus desenlaces que terminaron siendo perdidas para la organización porque el cliente optaba por rechazar, devolver o adquirir por otra vía lo que

necesitaba. Como podemos ver en la tabla 16 a la que le añadimos la pérdida económica de la empresa vs el costo del curso, esto es solo un pequeño ejemplo para demostrar los beneficios.

<b>Pérdidas económicas vs costos de cursos por grupo</b>				
<b>Área</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Total de pérdida</b>	<b>Curso</b>	<b>Costo de curso por grupo</b>
Mensajería	Comunicación	\$56,050.00	Principios y valores corporativos	\$27,000.00
Servicios	Conocimiento del sistema	\$115,000.00	Manejo de Symasoft	\$13,250.00
ARS	Manejo del formulario	\$60,000.00	Manejo de Symasoft	\$14,400.00
Ventas	Conocimientos de los productos	\$118,000.00	Técnica de ventas	\$8,000.00
Ventas	Orientación a los resultados	\$89,999.00	Técnica de negociación	\$8,000.00
Ventas	Trabajo en equipo	\$112,100.00	Principios y valores corporativos	\$27,000.00
Servicios	Planificación y organización	\$88,500.00	Técnica de servicio al cliente	\$8,000.00

*Tabla 16 - Pérdidas económicas vs costo de cursos*

Los costos de esos productos que no se vendieron, y los clientes que simplemente se perdieron porque ya le están comprando a la competencia son los beneficios claros y directos que podrá percibir el negocio, teniendo en cuenta que son casos que se repiten constantemente durante el año.

Se debe aclarar que lograr la alta productividad es un beneficio para ambos, tanto para el negocio como para el empleado, es nuevamente un ganar – ganar.

La capacitación está diseñada para enriquecer y empoderar a cada colaborador en sus responsabilidades diarias y en la tabla 17 podemos ver que competencias se desarrolla con cada curso.

Cursos	Competencias
Manejo de Symasoft	Habilidades con la herramienta de pedido, facturación, contabilidad
Manejo Salesforce	Habilidades con la herramienta de ventas
Manejo de office	Capacidad para manejar documentos, hojas de cálculos, correos electrónicos entre otros.
Técnica de ventas	Orientación al cliente, comunicación efectiva, innovación, iniciativa, orientación a los resultados, conocimiento del negocio
Técnica de negociación	Resolución de conflictos, Comunicación, persuasión, trabajo en equipo
Técnica de servicio al cliente	Calidad de trabajo, productividad, trabajo en equipo, negociación, comunicación efectiva
Programa de inventario	Capacidad planificación y organización, colaboración, pensamiento analítico.
Excel	Manejar las tablas, Ilustración y demás.
Contabilidad	Buen manejo del sistema contable, razonamiento matemático
Ley tributaria	Conocimiento de sistema financiero y tributación
Principios y valores corporativos	Trabajo en equipo, integridad, respeto, orientación al cliente, compromiso, calidad de trabajo, comunicación.
Liderazgo	Empatía, habilidades de comunicación, motivación, capacidad de gestión
Inteligencia emocional	Autoconocimiento, capacidad de control, habilidades interpersonales, capacidad de toma de decisiones

*Tabla 17 - Cursos vs competencias*

Todos los cursos que se diseñaron están alineados a las competencias que están definidas en los perfiles de puestos.

## **Impacto en la rentabilidad del negocio**

Podemos utilizar los mismos objetivos como indicadores para medir el impacto de la capacitación:

- Aumento de las ventas
- Índice de recompras (fidelización)
- Nuevos clientes
- Aumento de la productividad
- Disminución de devolución.

Comparando los beneficios con la inversión hecha en el plan de capacitación podemos ver que tan rentable es para la organización llevar y mantener el programa diseñado y podemos tener una idea al visualiza las tablas 14,15 y 16.

Estamos seguros de que con la implementación del plan de capacitación se podrán alcanzar las metas y objetivos del negocio, ya que el factor influyente en que esto no se lograra en el 2023 fue la falta de preparación de los empleados a la hora de ejecutar sus tareas, según lo conversado con directores, gerentes, supervisores y colaboradores.

Formar al colaborador siempre será rentable, es darle al colaborador las herramientas junto al manual lo que asegurara el éxito del negocio en el mercado. Lo importante que es para una empresa ser rentable y no caer en un círculo vicioso sin salida de seguir haciendo lo mismo siempre. Capacitar a los colaboradores será una inversión donde podremos ver de regreso el dinero, el tiempo y los esfuerzos, donde podremos ver los frutos en la calidad del servicio, en las nuevas habilidades de nuestros colaboradores donde podrán trabajar sin supervisión y desarrollar nuevos talentos que engrandecerá la organización.

El negocio podrá ser testigo del antes y el después a medida que los costos bajen y las ganancias suban y no tan solo en el parte económico sino en la parte humana donde la rotación podrá mermar y los empleados podrán escalar y desarrollarse y crecer con la organización.

El plan de capacitación ajustado a las necesidades del negocio forjara altos índices de rentabilidad a la organización.

## **XII. Conclusiones y recomendaciones**

## Conclusión

Según Martínez (2009) “el desempeño de los recursos humanos es un ingrediente fundamental para asegurar la eficiencia productiva en una organización.”<sup>32</sup> Es por lo que concluimos que es necesario según las detecciones que se lleve a cabo este plan de capacitación.

Como gestores de recursos humanos nuestra misión es procurar que el desempeño de los colaboradores sea efectivo y que este ajustado a lo deseado, entendiendo que el desempeño tiene mucho que ver con lo que es el comportamiento y el punto de vista de sus contribuciones a la eficiencia productiva.

Las necesidades de capacitación son eso pequeños errores y/o fallas, actuales o potenciales, que muchos supervisores lo ven como un detalle sin importancia y ajena a algún problema existente dentro del equipo de trabajo, dejando que este tome cuerpo y forma dañina y costosa para el negocio tornándose como metas incumplidas. Es necesario que esas necesidades detectadas sean cubiertas en el instante, sean tratada con rapidez, con seriedad y circunspección para que la organización pueda salir a flote con las estrategias que se propone.

Aunque estemos viviendo en la época moderna de la tecnología, no podemos dejarlo todo en manos de la tecnología sin formar al personal de cómo darle un buen uso a la misma. Fue el caso en la era industrial donde nuevas máquinas llegaron para hacer más fácil y rápida la producción, pero el personal no sabía cómo utilizar esas herramientas, lo que causaba caos, errores, perdidas y frustraciones en un momento donde el mercado y la competencia exigía dar el máximo para un negocio poder mantenerse abierto. Es tal cual lo que pasa en la actualidad, tenemos un sistema de pedido que si se le sabe dar un buen uso, si se le conoce bien, un cliente puede solicitar un producto

---

<sup>32</sup> Martínez, E. y Martínez F. *Capacitación por Competencia*, Santiago de Chile, 2009

y a la hora estaría recibiendo pero si no se sabe utilizar esta herramienta se necesitara más tiempo para comunicarse con el personal de facturación y este con el de almacén y este con el de mensajería, este a la vez pasar por supervisión para ver que todo este según lo requerido lo que involucra a más personas en el procesos para que la venta puede salir correctamente cuando en realidad solo se necesita un equipo de servicios que sepa utilizar la herramienta de pedidos.

Este plan de capacitación es la respuesta para alcanzar ese plan estratégico del negocio, sin necesidad de que signifique un gasto para la empresa sino una inversión que terminara ahorrándoles perdidas y aumentando la productividad de manera exponencial.

La implementación del plan de capacitación activara las interacciones entre los colaboradores haciendo posible los cambios de conocimientos entre sí, apoyando esto el crecimiento de los equipos de trabajos y la valoración de los mismo ante el compromiso a la organización para alcanzar las metas propuestas. El personal responsable de cada tarea dentro del negocio se verá responsable de trabajar arduamente con las nuevas herramientas que se le dará, ya no existirá la opción de falta de formación.

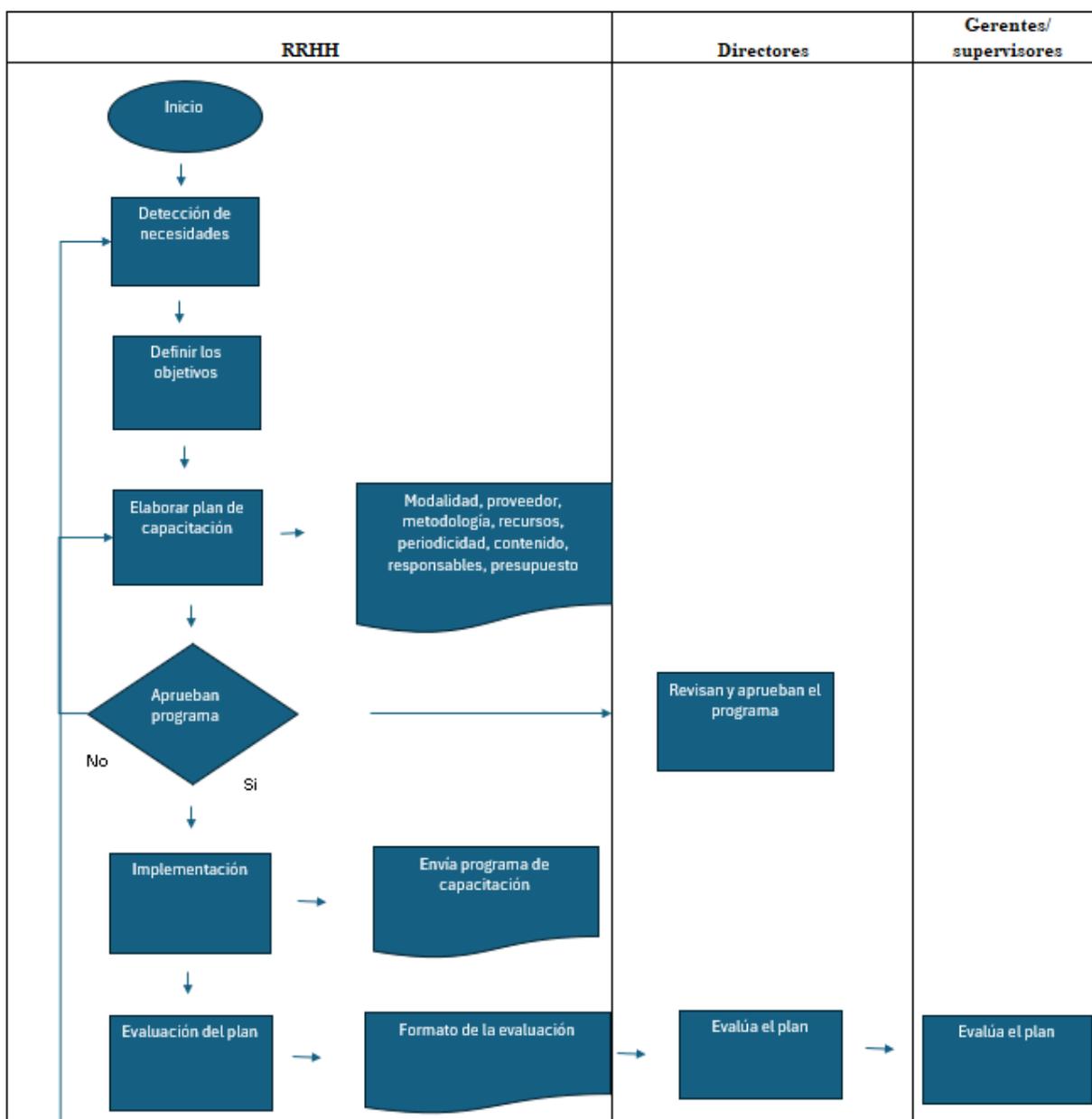
La productividad del negocio se verá impactado luego de que el plan de capacitación sea implementado, disminuyendo las perdidas, aumentando los ingresos, alcanzando los objetivos y posicionándose en el mercado con una historia de buen servicio y calidad.

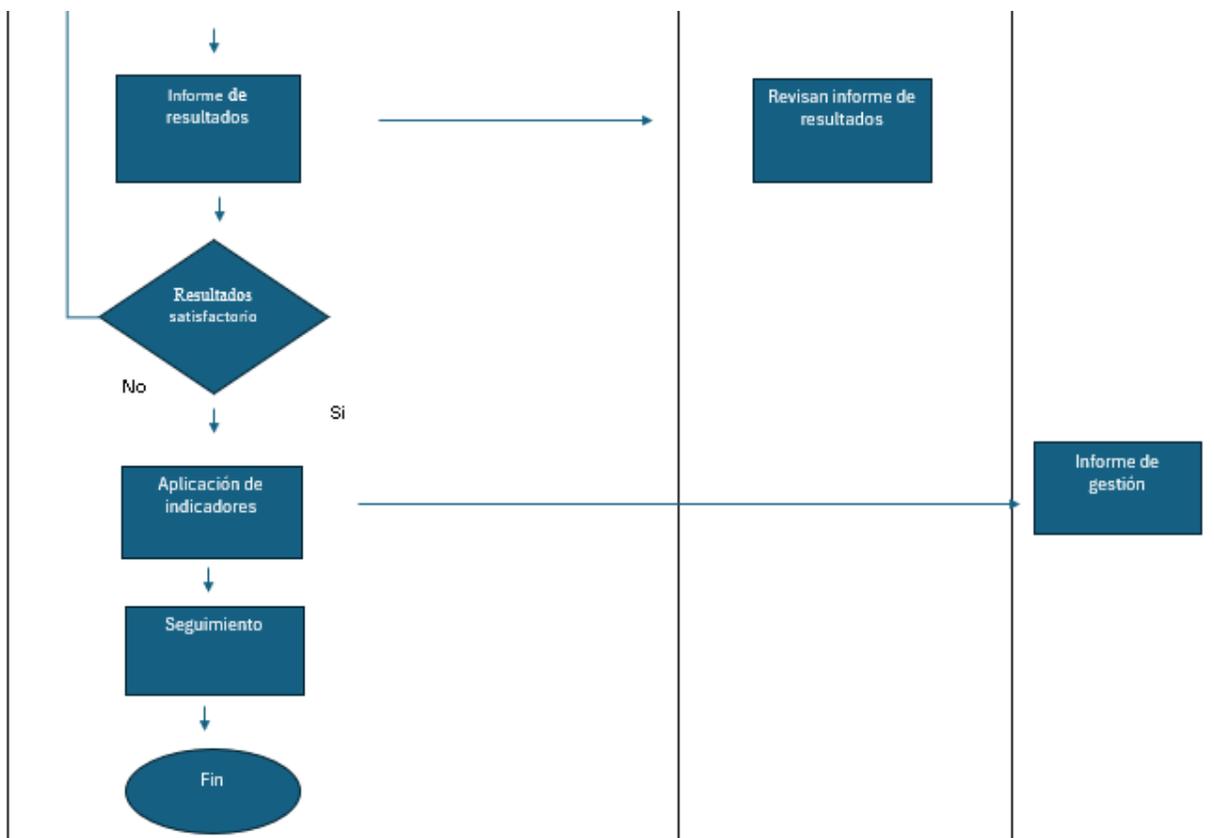
## Recomendaciones

Como parte de nuestra investigación y análisis de la organización reconocemos que es bien dejar recomendaciones:

- ✓ Implementar el plan de capacitación presentado.
- ✓ Trabajar con las descripciones de puestos y ajustarle las competencias según las tareas.
- ✓ Añadir al diccionario de competencia de la empresa las competencias detectadas que no forman parte de dicho diccionario.
- ✓ Anualmente ajustar según sea necesario los cursos planteados.
- ✓ Seguir los pasos del flujograma al momento de querer una nueva detección.

## Flujograma del plan de capacitación





### XIII. Bibliografía

1. Alison B. y Dennis S. *Acquiring Skills, market failures, their symptoms and policy responses*, New York, 1996.
2. Alles, M. *Desarrollo del talento humano: basado en competencias, 1ª Edición, 3ra reimpresión*, Buenos Aires, Granica, 2007
3. Blog Online Career Center <https://www.occ.com.mx/blog/10-empresas-extraordinarias-para-trabajar/>
4. Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos, El capital humano de la organización*, 8va edición, McGraw-Hill, México, 2007
5. Consultora digital de talento Equipos & Talentos  
<https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/01/16/amazon-ayuda-a-sus-trabajadores-a-formarse-para-futuros-trabajos-~:text=El%20programa%20de%20'Career%20Choice,tipo%20de%20contrato%20que%20tenga.>
6. Dolan, S. y Valle R. *La gestión de personas y del talento, 5ta Edición*, McGraw-Hill, España, 2022.
7. Hernández Ortiz, M. *Administración de Empresas*, 2da Edición, Ediciones Pirámides, Madrid, 2014
8. INDICADORES <https://www.linkedin.com/pulse/7-indicadores-para-evaluar-la-eficacia-del-plan/?originalSubdomain=es>
9. Martínez, E. y Martínez F. *Capacitación por Competencia*, Santiago de Chile, 2009

10. Mitnik, F. y Coria, A. *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral, Cap. 6 del libro: Perspectivas y programas de capacitación para pequeñas empresas*, Montevideo, 2006
11. Mondy, R. *Administración de recursos humanos, Decimoprimer edición*, Pearson Educación, México, 2010.
12. Morel, R. y Vargas R. *Gestión: La eficacia de una empresa radica en la capacidad de gestión de su gente, Primera edición*, 2023.
13. Padilla, R. y Juárez, M. *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera, Revista de la CEPAL, p.48, 2007*  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7268c860-53fe-411c-94ab-5e0e1742ac32/content>
14. Repositorio digital de la Universidad MDP Chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcgiclfindmkaj/https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-f.pdf
15. Revista mercado 2022 <https://www.revistamercado.do/publicaciones/mercado/mejores-empresas-para-trabajar-en-rd-en-2022>

## **XIV. Anexos**

## Anexo 1 Diccionario de competencias

### Competencias cardinales

Todo empleado de Silimed debe contar con estas competencias.

#### **Integridad:**

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz

- A. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.
- B. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
- C. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

- D.** Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

**Respecto:**

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

- A.** Capacidad para diseñar estrategias que fomenten en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.
- B.** Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás, y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para constituirse en un ejemplo dentro de su área por mantener una conducta congruente con los valores de la empresa. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en una conducta honesta y veraz.
- C.** Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas

prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

- D.** Capacidad para brindar a los otros y a sí mismo un trato digno, franco y tolerante. Capacidad para respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice y respetar las pautas de conducta que le exige la organización

### **Trabajo en equipo:**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

- A.** Capacidad para comprender que la empresa es un solo equipo. Habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
- B.** Capacidad para promover el trabajo en equipo con otras áreas de la organización; crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Habilidad para tratar las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su propio sector.
- C.** Capacidad para comprometerse en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.

- D. Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

### **Orientación al cliente:**

Implica el deseo de ayudar o servir al cliente, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

- A. Capacidad para establecer una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, sin dudar en sacrificar beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Habilidad para buscar y obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
- B. Capacidad para buscar permanentemente resolver las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus pedidos o solicitudes, y proponer acciones dentro de la organización para lograr la satisfacción de los clientes.
- C. Capacidad para atender las necesidades de los clientes y escuchar sus pedidos y problemas, y ofrecer casi siempre una solución satisfactoria.
- D. Capacidad para atender con rapidez las necesidades del cliente y solucionar eventuales problemas cuando este a su alcance.

### **Compromiso con la calidad de trabajo:**

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además,

altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

**A.** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantener actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.

**B.** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.

**C.** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar

estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo.

**D.** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.

**Nota:** En este rango, el grado D no indica ausencia de la competencia, sino que esta desarrollada en el nivel

### **Competencias específicas Gerenciales y por áreas**

Capacidades claras por puestos, esto quiere decir que no le son requeridos a todos.

#### **Orientación a los resultados:**

Capacidad actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades de cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

- A. Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para desarrollar o modificar procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
- B. Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para si y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes; utilizar indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos (por ejemplo, comparar su rendimiento actual con otros pasados).
- C. Capacidad para realizar correctamente el trabajo, expresando frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo. Capacidad para estipular tiempos de realización de sus trabajos.
- D. Capacidad para realizar bien o correctamente el trabajo. Expresar frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamentarse por haber perdido tiempo tratar de que no vuelva a repetirse) aunque no se realicen mejoras concretas. Capacidad para estipular tiempo de realización de los trabajos.

### **Productividad y calidad del trabajo:**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

- A. Capacidad para entender y conocer todos los demás relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y expertise. Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.
- B. Capacidad para entender y conocer los demás relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.
- C. Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque este sea adecuado, no demuestra interés por aprender.

#### **Innovación:**

Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

- A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían ofrecido antes.
- B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
- C. Capacidad para aplicar/ recomendar soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en casos similares.
- D. Aplica/ recomienda respuestas estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/ situaciones similares a los presentados en su área.

#### **Conocimiento del negocio:**

Capacidad de comprender las necesidades del cliente, las de los usuarios finales. También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

- A. Capacidad para identificar las tendencias de mercado, elaborar y proponer proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realizar correctos análisis de fortalezas y debilidades, y reconocer las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que se actúa.
- B. Capacidad para planificar su accionar y conocer a fondo todas las posibles variables. Habilidad para tomar decisiones estratégicas y definir objetivos a fin de posicionar la propia empresa, y generar planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
- C. Capacidad para comprender la estrategia, objetivos y cultura de la organización propia y las de los clientes; conocer la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.
- D. Capacidad para comprender el negocio del cliente y contar con conocimientos generales del mercado y de la industria. Habilidad para manejar el lenguaje del cliente y aplicar conceptos adecuados.

### **Planificación y organización:**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

- A.** Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.
- B.** Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapa, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
- C.** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
- D.** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

### **Pensamiento Analítico:**

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

- A.** Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en líneas con las posibles derivaciones de la situación.
- B.** Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa-efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.
- C.** Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.

- D.** Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

### **Liderazgo:**

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

- A.** Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
- B.** Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización, por su liderazgo y capacidad de desarrollar a otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
- C.** Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional

armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.

- D.** Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo del cual forma parte. Implica contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

### **Flexibilidad y adaptación:**

Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, o personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

- A.** Capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales y, eventualmente, conflictivos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta tenga influencia.
- B.** Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales orientadas a enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista

encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en su área de trabajo en particular.

- C. Capacidad para implementar las políticas organizacionales con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su área de trabajo.
- D. Capacidad para implementar las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación de personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.

### **Comunicación eficaz:**

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- A. Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo

comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.

- B.** Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
- C.** Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
- D.** Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

## Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- A.** Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B.** Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C.** Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- D.** Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

## Anexo 2. Descripciones de puestos

### Asistente senior de servicio al cliente

#### Organización



#### Objetivo principal

Ejecutar los procesos atención al cliente (internos y externos), tomando y procesando los pedidos, validando y cumpliendo con los procedimientos establecidos, para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### Responsabilidades Principales:

1. Tomar los pedidos de vendedoras y clientes vía telefónica, chat o venta directa, utilizando la herramienta Salesforce.
2. Recibir el pedido del almacén con el documento correspondiente de salida, verificando que está acorde con lo solicitado. Firmado, empacado, enumerado y despachado.
3. Realizar el proceso de devoluciones. Cuando es mercancía que salió en conduce, su deber es facturar la que no regresó y entregar a almacén la mercancía devuelta. (almacén debe dar entrada a la mercancía devuelta)

- a. Si la devolución es de mercancía que salió facturada, si debe es generar la nota de devolución en el sistema, siendo almacén quien debe confirmar que lo que se recibe coincide con la nota de devolución. *(esta nota de devolución afecta en automático el almacén y las C X C)*
4. Garantizar el cumplimiento del proceso recuperación de mercancía en conduce, siendo responsable de los reportes a tiempo, o facturación de conduce. Facturar y controlar los conduce y cierres al final del mes.
  5. Realizar el reporte de mercancía a consignación y velar por el seguimiento de este.  
Realizar reportes de ventas de implantes, Yo soy pro, Yo soy Viscoderm, Yo soy PRX, Synolis, etc. Tener en cuenta precios de ofertas y descuentos.
  6. Organizar la ruta de trabajo de los mensajeros, tanto para la entrega y recogida de los productos, como para el cobro y las tareas administrativas (bancos, etc.), llevando el control de entrada y salida de los mensajeros.
  7. Supervisar el buen desempeño del equipo de mensajería.
  8. Asesorar al cliente sobre los diferentes productos que ofrece la empresa.
  9. Suministrar la atención necesaria a pacientes y clientes que requieran una venta de contado.
  10. Garantizar el proceso correcto de facturación, empaque y despacho de todas las ventas directas.
  11. Ofrecer o presentar los productos y servicios que se ofrecen de manera muy atractiva y consiguiendo la aceptación por parte del cliente.
  12. Promover y generar ventas adicionales acorde la necesidad del cliente.
  13. Elaborar cotizaciones a clientes.

**Complejidad del Puesto:**

- **Educación:** Graduado de Licenciado en Administración de empresa, Contabilidad, ing. Industrial.
- **Competencias Funcionales:**

Competencias Funcionales	Nivel Dominio*	Criterios		
		Imprescindible para Reclutar	Imprescindible para Operar	Deseable
Manejo de office	Alto	X		
Manejo de herramientas tecnológica	Alto	X		
Conocimiento de programa de inventario	Alto	X		
Conocimiento en sistema de pedidos	Alto	X		
Conocimiento de Inventario	Alto	X		
Razonamiento matemático	Alto	X		
Conocimientos de Salesforce	Bajo			X

\* Nivel Dominio: Bajo, Medio, Alto.

- **Experiencia:** Mínimo tres años de experiencia en labores similares.
- **Competencias Conductuales**

Competencias	Grado

Conocimiento del negocio	B
Orientación al cliente	B
Capacidad de análisis	B
Comunicación	B
Negociación	B
Orientación a los resultados	B

### **Indicadores del puesto**

- Puntualidad en el cierre del mes.
- Buen servicio al cliente.
- Entrega de pedidos a tiempos.
- Buena comunicación con las vendedoras.

### **Responsabilidades materiales**

- **Maneja:** Llaves,
- **Equipos:** Computadora, Laptop, flota y teléfono fijo.

### **Relaciones**

- **Internas:** Con personal áreas administrativas.
- **Externas:** Proveedores, Asesores de contabilidad y finanza.

## Asistente junior de servicio al cliente

### Organización



### Objetivo principal

Ejecutar los procesos atención al cliente (internos y externos), tomando y procesando los pedidos, validando y cumpliendo con los procedimientos establecidos, para satisfacer las necesidades de los clientes.

### Responsabilidades Principales:

14. Tomar los pedidos de vendedoras y clientes vía telefónica, chat o venta directa, utilizando la herramienta Salesforce.
15. Recibir el pedido del almacén con el documento correspondiente de salida, verificando que está acorde con lo solicitado. Firmado, empacado, enumerado y despachado.

16. Realizar el proceso de devoluciones. Cuando es mercancía que salió en conduce, su deber es facturar la que no regresó y entregar a almacén la mercancía devuelta. (almacén debe dar entrada a la mercancía devuelta)
  - a. Si la devolución es de mercancía que salió facturada, si debe es generar la nota de devolución en el sistema, siendo almacén quien debe confirmar que lo que se recibe coincide con la nota de devolución. *(esta nota de devolución afecta en automático el almacén y las C X C)*
17. Conocer de los productos para poder atender a los clientes que vienen a comprar (pacientes), a los médicos, deben ser atendidos por su vendedor, si no están, por ella.
  18. Apoyar con la recuperación de mercancía en conduce.
  19. Soporte a la Dirección Comercial cuando existan talleres, congresos, lanzamientos, etc. Y en la elaboración de listados e información diversa cuando se le solicite.
  - 20.** Manejar los archivos y documentos asignados.
  21. Apoyo al almacenista cuando se recibe la mercancía para etiquetar, acomodar etc. o sea requerido.
  22. Suplir a almacenista, Servicio al cliente, u otro en caso requerido.
  23. Organizar la ruta de trabajo de los mensajeros, tanto para la entrega y recogida de los productos, como para el cobro y las tareas administrativas (bancos, etc.), llevando el control de entrada y salida de los mensajeros.
  24. Supervisar el buen desempeño del equipo de mensajería.
  25. Asesorar al cliente sobre los diferentes productos que ofrece la empresa.
  26. Suministrar la atención necesaria a pacientes y clientes que requieran una venta de contado.

27. Garantizar el proceso correcto de facturación, empaque y despacho de todas las ventas directas.

28. Ofrecer o presentar los productos y servicios que se ofrecen de manera muy atractiva y consiguiendo la aceptación por parte del cliente.

29. Promover y generar ventas adicionales acorde la necesidad del cliente.

30. Elaborar cotizaciones a clientes.

### Complejidad del Puesto:

- **Educación:** Estudiante de Administración de empresa, Contabilidad, ing. Industrial.
- **Competencias Funcionales:**

Competencias Funcionales	Nivel Dominio*	Criterios		
		Imprescindible para Reclutar	Imprescindible para Operar	Deseable
Manejo de office	Alto	X		
Manejo de herramientas tecnológica	Alto	X		
Conocimiento de programa de inventario	Alto	X		
Conocimiento en sistema de pedidos	Bajo			X
Conocimiento de Inventario	Medio		X	
Razonamiento matemático	Medio		X	

Conocimientos de Salesforce	Bajo			X
-----------------------------	------	--	--	---

\* Nivel Dominio: Bajo, Medio, Alto.

- **Experiencia:** Mínimo tres años de experiencia en labores similares.

- **Competencias Conductuales**

Competencias	Grado
Conocimiento del negocio	C
Orientación al cliente	C
Flexibilidad	C
Comunicación	C
Negociación	C
Orientación a los resultados	C

**Indicadores del puesto**

- Puntualidad en el cierre del mes.
- Buen servicio al cliente.
- Entrega de pedidos a tiempos.
- Buena comunicación con las vendedoras.

**Responsabilidades materiales**

- **Maneja:** Llaves,
- **Equipos:** Computadora, Laptop, flota y teléfono fijo.

### **Relaciones**

- **Internas:** Con personal áreas administrativas.
- **Externas:** Proveedores, Asesores de contabilidad y finanza.

### **Representante de ventas**

#### **Organización**



#### **Objetivo principal**

Promover e informar a los médicos de las diferentes alternativas de medicamentos que ofrece la empresa

#### **Responsabilidades Principales:**

- 1) Crear el catálogo de los productos que le asigne la empresa para mostrar a sus clientes.
- 2) Estudiar y conocer los componentes y funciones de los productos de su catálogo.
- 3) Investigar la literatura de cada producto, y posibles efectos.

- 4) Realizar la investigación de los productos de los competidores y las diferencias que existen.
- 5) Crear una cartera de médicos para contactar y visitar.
- 6) Coordinar y asistir a las citas con los médicos.
- 7) Participar en congresos de salud para exponer e informar sobre las ventajas de los productos.
- 8) Elaborar las estadísticas de los productos vendidos.
- 9) Elaborar el reporte semanal de las visitas realizadas y de los resultados obtenidos.
- 10) Realizar visitas no coordinadas a médicos de difícil acceso.

**Complejidad del Puesto:**

- **Educación:** Lic. Administración de empresa, mercadeo, Ventas.
- **Competencias Funcionales:**

Competencias Funcionales	Nivel Dominio*	Criterios		
		Imprescindible para Reclutar	Imprescindible para Operar	Deseable
Manejo de office	Alto	X		
Manejo de herramientas tecnológica	Alto	X		
Conocimiento de programa de inventario	Medio		X	
Conocimiento en sistema de pedidos	Medio		X	
Conocimiento de Inventario	Medio		X	

Razonamiento matemático	Medio		X	
Conocimientos de Salesforce	Bajo			X

\* Nivel Dominio: Bajo, Medio, Alto.

- **Experiencia:** Mínimo dos años de experiencia en labores similares.
- **Competencias Conductuales**

Competencias	Grado
Conocimiento del negocio	A
Orientación al cliente	A
Innovación	A
Comunicación	A
Negociación	A
Orientación a los resultados	A

#### **Indicadores del puesto**

- Puntualidad en el cierre del mes.
- Buen servicio al cliente.
- Alcance de ventas mensuales.

#### **Responsabilidades materiales**

- **Maneja:** Llaves, Vehículo,

- **Equipos:** Computadora, Laptop, flota.

### **Relaciones**

- **Internas:** Con todo el personal
- **Externas:** Clientes

### **Supervisor de servicio al cliente**

#### **Organización**



#### **Objetivo principal**

Supervisar y controlar la relación con los clientes en cartera y corporativos.

#### **Responsabilidades Principales:**

## **Cientes ARS**

1. Garantizar la respuesta a todas las solicitudes y licitaciones recibidas.
2. Supervisar el envío de materiales conforme a fecha y requerimiento.
3. Acompañar la devolución de conduce del material no utilizado en el procedimiento.
4. Supervisar la facturación semanal de los materiales enviados.
5. Acompañar el envío de los expedientes físicos para completar los procesos, no permitiendo que venzan los plazos.
6. Mantener informado al departamento de cobros de las provisiones de pago mensual contempladas en virtud de los expedientes entregados.
7. Supervisar la plantilla de control de pacientes, realizando análisis semanales para evaluar la toma de decisiones y comunicar tendencias sobre productos.
8. Enviar un reporte mensual a la dirección sobre el desempeño realizado en el departamento, informando del número de casos licitados, obtenidos, en proceso, completados, cerrados, etc.
9. Mantener una comunicación fluida junto a los responsables de las distintas ARS.
10. Mantener una relación fluida junto a los diversos médicos y responsables de los centros hospitalarios.
11. Acompañar las actividades comerciales a desarrollar.
12. Supervisar y evaluar el trabajo de las colaboradoras del departamento.
13. Acompañar estrategias junto a la dirección.
14. Desarrollar la futura implementación del departamento en Salesforce.

### **Cartera Synolis y toxina terapéutica**

1. Gestión del desarrollo comercial de Synolis y toxina en terapéutica, analizando las carteras pasadas y potenciando el crecimiento de estas carteras.
2. Actualizar de manera mensual el desempeño de ambas líneas de productos.
3. Implementación de estas carteras en Salesforce.

### **Cientes corporativos Silimed**

1. Gestión comercial de los clientes que no estén asignados a ninguna ejecutiva de ventas.
2. Desarrollo de un departamento de telemarketing destinados a entender a estos clientes de una manera cercana y eficiente.
3. Determinar cuando un cliente corporativo deber ser atendido directamente por una ejecutiva de ventas y comunicarlos a la dirección comercial para la asignación de este.

### **Equipo de ventas**

1. Acompañar los requerimientos de las ejecutivas de ventas.
2. Aprobar o no los envíos fuera de DN que no sean Aviat.
3. Gestionar el producto en devolución y/o garantías:
  - Determinar las causas y el motivo de este.
  - Decidir la acción a seguir en conjunto con las ejecutivas de ventas.
    - Comunicación al cliente y al depto. De operaciones.
4. Gestión comercial de ofertas en sus excepciones:
  - Determinar el cambio de oferta y/o precio de un cliente por falta de stock

- Descuentos por vencimiento
  - Descuentos especiales por volumen
  - Aplazamientos de ofertas en el tiempo
5. Gestión comercial de despacho a cliente inactivo por falta de cobro
  6. Comunicación de cumplimiento de presupuestos por vendedoras y mes
  7. Gestión de confirmación de asistencia a talleres con atención al cliente

### Complejidad del Puesto:

- **Educación:** Lic. Administración de empresa, mercadeo, ingeniería o carreras afines.

- **Competencias Funcionales:**

Competencias Funcionales	Nivel Dominio*	Criterios		
		Imprescindible para Reclutar	Imprescindible para Operar	Deseable
Manejo de herramientas tecnológica	Alto	X		
Conocimiento de programa de inventario	Alto	X		
Conocimiento en sistema de pedidos	Alto	X		
Conocimiento de Inventario	Alto	X		

Razonamiento matemático	Alto	X		
Conocimientos de Windows, Office e Internet.	Alto	X		

\* Nivel Dominio: Mínimo, Medio, Alto y Experto

- **Experiencia:** Mínimo dos o tres años de experiencia en labores similares.
- **Competencias Conductuales**

Competencias	Grado
Compromiso y Calidad	A
Negociación	A
Planificación y Organización	A
Pensamiento analítico	A
Liderazgo	A
Conocimiento del negocio	A

### Indicadores del puesto

- Licitaciones y cotizaciones
- Metas alcanzadas
- Buena gestión

**Responsabilidades materiales**

- **Maneja:** Llaves,
- **Equipos:** Computadora, Laptop, flota y teléfono fijo.

**Relaciones**

- **Internas:** Con personal áreas administrativas.
- **Externas:** Proveedores.

**Mensajero**

## Organización



## Objetivo principal

Distribuir de forma oportuna y segura las mercancías de pedidos, bajo los lineamientos de la empresa, así como recuperar los pagos y la mercancía que se programe y realizar otros encargos fuera de la Organización.

## Responsabilidades Principales:

1. Hacer entrega de las diferentes comunicaciones, encomiendas y/o documentos que le sean suministrados por la institución.
2. Hacer las rutas de entrega de productos a los clientes.
3. Llevar a cabo las operaciones y gestiones bancarias solicitadas por la Coordinación Administrativa.
4. Realizar la encomienda de compras de artículos de oficina y equipos que se requieren, de acuerdo con las necesidades presentadas.
5. Recibir los pagos de los clientes y entregarlos a caja.

## Complejidad del Puesto:

- **Educación:** Bachiller
- **Competencias Funcionales:**

Competencias Funcionales	Nivel Dominio*	Criterios		
		Imprescindible para Reclutar	Imprescindible para Operar	Deseable
Manejo de office	Bajo			X
Manejo de herramientas tecnológica	Bajo			X
Conocimiento de programa de inventario	Bajo			X
Conocimiento en sistema de pedidos	Bajo			X
Conocimiento de Inventario	Bajo			X
Razonamiento matemático	Bajo			X
Conocimientos de Salesforce	Bajo			X

\* Nivel Dominio: Bajo, Medio, Alto.

- **Experiencia:** Mínimo un año de experiencia en labores similares.
- **Competencias Conductuales**

Competencias	Grado
--------------	-------

Conocimiento del negocio	C
Orientación al cliente	A
Innovación	C
Comunicación	A
Negociación	A
Flexibilidad	C

### **Indicadores del puesto**

- Puntualidad en las entregas
- Buen servicio al cliente.

### **Responsabilidades materiales**

- **Maneja:** Llaves,
- **Equipos:** Motocicleta, flota

### **Relaciones**

- **Internas:** Con personal áreas administrativas.
- **Externas:** Proveedores, Asesores de contabilidad y finanza.

### Anexo 3 Contenido de algunos cursos



Edición 8

#### DISEÑO DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN PUNTUAL

**Dirección Regional:** \_\_\_\_\_ METROPOLITANA \_\_\_\_\_

**Nombre de la Empresa:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la capacitación:** \_\_\_\_\_ TECNICA DE SERVICIO AL CLIENTE \_\_\_\_\_

**Objetivo de la capacitación:** Al concluir la acción formativa los participantes estarán en capacidad de ser más ágil y preciso al atender las demandas del cliente, mientras que se apoyan de los procesos para cumplir con sus tareas en planeación dirección y control con el respectivo monitoreo para la toma de decisiones en consonancia con los objetivos previamente planteados y eficientes.

**Contenido de la capacitación:** \_\_\_\_\_

##### UNIDAD I Fidelización del cliente

(Fidelización, concepto e importancia para las empresas. Servicio al cliente, concepto y clasificación (Meta, Real, Potencial y Total). Consumidor y cliente, personificación y diferencias. Demanda, primaria y selectiva. Producto – Precio – Promoción - Distribución. Posicionamiento, concepto y estrategias.)

**UNIDAD II Incremento de ventas** (Filosofía corporativa, misión, visión y valores. Evaluación del entorno comercial. Análisis del mercado)

**UNIDAD III Manejo de quejas y solicitudes** (Concepto y clasificación. La técnica de la encuesta, su efectividad y sus vicios. Necesidad de Información, Estrategias de detención de soluciones. La productividad para evitar las pérdidas. El servicio como solución. Servicios telefónicos.)

**UNIDAD IV Retroalimentación y mejora continua** (Oportunidades directas. Áreas de mejora. Los productos, servicios y procesos.)

**Carga horaria:** 16 Horas \_\_\_\_\_

**Perfil del Facilitador:** Experiencia laboral y docente en el área de servicio al cliente  
Facilitador de INFOTEP. Tutor Virtual. \_\_\_\_\_

**Recursos didácticos y logísticos:** Computadora personal o laptop. Acceso a internet. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma contraparte de la Empresa y fecha:**

\_\_\_\_\_  
**Firma facilitador(es) y fecha:**

\_\_\_\_\_  
**Firma Asesor y fecha**



RT-02-PT-ONA-040:2023

Edición 8 Imprimir

## DISEÑO DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN PUNTUAL

**Dirección Regional:**  
METROPOLITANA

---

**Nombre de la Empresa o Institución:**

---

**Nombre de la Capacitación:**  
GESTION DE ALMACEN E INVENTARIO

---

**Objetivo de la Capacitación:**

Al finalizar el curso, los participantes estarán en capacidad de garantizar condiciones adecuadas para el fiel cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, a través de la aplicación de las normativas establecidas y gestionar de manera efectiva el control de inventario.

---



---

**Población Enfocada:**  
SEGUN NECESIDAD

---

**Contenido de la Capacitación:**

Concepto de Almacén. Video Ilustrativo de BPA. Tipos de Almacén. Concepto de BPA. Zonas del almacén. Estructura Requisitos de la BPA. Documentación requerida según las BPA. Organización del almacén. Sistema de ubicación de productos. Método FIFO/FEFO. Manejo de Cuarto frío. Inspecciones, mediciones y seguimiento en el almacén. Limpieza del almacén. Concepto de Inventario. Concepto de sistema de Inventario. Cálculo de lote económico, inventario promedio y rotación de inventario. Registro de la mercancía. Manejo de documentación de entrada y salida de productos. Cierre del curso.

---

**Carga Horaria:** 16 horas

---

**Perfil del Facilitador:**

Profesional, Técnico o formado en el área, con experiencia laboral y docente.

---



---

**Recursos Didácticos y Logísticos:**

1 Laptop, 1 puntero laser, 1 marcador borrable, 1 pizarra, 1 borrador, 1 bocina, 1 proyector multimedia, 1 pantalla o TV, Presentación digital material didáctico, hojas en blanco 8 1/2 x 11, lapices, video, labels de identificación, Ejercicios prácticos

---



## TÉCNICAS DE VENTAS Y NEGOCIACIÓN

### MÓDULO I EL PERFIL DEL VENDEDOR

- El *perfil integral del vendedor* describe un conjunto de tres cualidades básicas que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados.

Actitudes positivas

Habilidades

Conocimientos

#### **Actitudes que debe conservar el vendedor exitoso.**

Compromiso

Determinación

Entusiasmo

Integridad

Sinceridad

Paciencia

Pulcritud

Colaboración

**Habilidades que debe poseer el vendedor exitoso**

- Saber escuchar
- Ser creativo
- Excelente memoria
- Ser auto disciplinado
- Facilidad de palabra
- Empatía
- Manejo de la tecnología
- Capacidad de análisis

**CONOCIMIENTOS**

Conocimientos de la empresa

Conocimientos de los productos y servicios

Conocimientos del mercado

**EL VENDEDOR COMPETITIVO**

Cualidades propias de la competitividad en el vendedor.

Actualización permanente en los siguientes ámbitos:

Tecnología

Deportes

Política

Arte (Cine, TV, Radio, Música, ect)

Todo esto, tanto nacional como internacional

### **Actualización absoluta de su mercado competitivo**

1. Tasas de interés, pasivas y activas
2. Los puntos débiles de los competidores
3. Los puntos fuertes también
4. Próximas resoluciones que afecten al sector
5. ¿Qué hacer para tener actualización en estos factores?

### **Postura que debe adoptar el vendedor en lo personal**

- Dicción
- Cortesía
- Imagen personal impecable
- Dinamismo
- Serenidad
- Postura, literalmente hablando
- Atención

### **Imagen del vendedor**

- Se debe procurar que el cliente se lleve la mejor de las impresiones
- En este país el cliente recordará más al vendedor o negociador que le causó buena impresión
- Posicionamiento

- El regreso del cliente depende de usted
- Esté siempre nítido o nítida

## **MÓDULO II          OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDADES EN LAS VENTAS**

- **Ventas Cruzadas**
- Consiste en vender al cliente algún producto o servicio complementario al que ha adquirido.

- **Ventas Cruzadas, importancia**

1. Aumenta los ingresos de una compañía
2. Garantiza el incremento en las ventas
3. Ayuda al alcance de la cuota de ventas
4. Diversifica el ramo de ventas alcanzado
5. Imprime versatilidad en un vendedor
6. Se amplía el rango de fidelidad del cliente

### **Proceso de la Venta Personal**

- I Prospección
- II Contacto y solicitud de cita
- III Planeación de la Visita
- IV Presentación de la venta y negociación
- V Manejo de las objeciones
- VI Cierre

## VII Seguimiento postventa

- **La responsabilidad de darle seguimiento a los clientes**

Existe un compromiso asumido en cada producto adquirido por el cliente

- a) Recuerde que usted sabe más de los productos que el cliente
- b) Usted es un asesor y debe comportarse como tal
- c) El cliente puede olvidar cosas, usted no
- d) Contacte al cliente siempre que sea necesario

## MÓDULO III LA NEGOCIACIÓN HOY DÍA

- **Negociación**

Proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien más controla lo que deseamos

Incluye dos o más partes

Todas estas con intereses comunes

Se reúnen las partes voluntariamente

El propósito general es el logro de uno o varios acuerdos

- **Negociación**

La negociación constituye un cúmulo de principios, estrategias y técnicas basadas en un conocimiento profundo de la conducta humana.

Las ciencias involucradas son:

La Psicología

La Sociología

El proceso de Negociación se desarrolla dentro del contexto de elementos de las ciencias mencionadas, entre los que se destacan:

- a) Motivaciones
- b) Actitudes
- c) Aptitudes
- d) Cooperación
- e) Conocimiento
- f) Persuasión

### **Tipos de Negociación**

La Negociación en la actualidad está clasificada por 2 tipos:

- Negociación Distributiva
- Negociación Integrativa

### **Negociación Distributiva:**

Se conoce como la de GANAR-PERDER

Es considerada altamente negativa

La contraparte (cliente) nunca tendrá satisfacción del proceso

Existe una percepción errada mediante logros en una Negociación Distributiva

Debe evitarse si uno de los objetivos es que el cliente vuelva

### **La Negociación Integrativa**

Esta se identifica como la de GANAR-GANAR

Es presentada como la correcta

Es la que resulta cuando todas las partes resultan ganadoras

Debe haber reciprocidad en concesiones para llegar a esto

El cliente, definitivamente regresará

### **La Negociación Integrativa, proceso**

- La Negociación Integrativa cumple un proceso de 6 etapas, algunas de estas que deben formar parte del accionar rutinario del vendedor como negociador.

#### **I - Preparación**

Debe estar presto a recibir los diferentes clientes y entender todas las alternativas de negocios posibles de solicitar por este.

No es solo preparación de una negociación, es la preparación como negociador.

Esta etapa está anticipada a la interacción.

#### **II –Preliminar**

Es el comienzo de la interacción frente a frente.

Hay que propiciar un clima positivo frente a la contraparte (cliente).

Mirar a los ojos de manera empática.

Sostener la mano en el saludo debidamente.

No fingir nada y ser un gran actor a la vez.

#### **III –Apertura**

Aunque su nombre esté escrito, dáselo y pídale al cliente el suyo.

Se analiza la actitud del cliente.

Póngase a las órdenes, por supuesto cortésmente y no de forma automática.

Evite los excesos a toda costa.

Haga que el clima favorable que percibió en la etapa preliminar lo siga sintiendo.

#### **IV –Exploración**

Se identifican las necesidades de la contraparte.

Se le suministran las alternativas disponibles.

Siempre deben ser escuchados los clientes, no importa lo que digan.

El cliente evaluará las alternativas que le da usted y las comparará con las de los competidores.

Debe ser precavido en el manejo de las objeciones.

#### **V –Cierre**

Asegúrese de que la contraparte entiende perfectamente las condiciones y términos del acuerdo.

Esta es la etapa en la que menos se habla, así que hay muy poco que recomendar.

Hablar en esta parte podría significar un trastorno del negocio actual o de negocios posteriores.

Despida al cliente de manera que se sienta distinguido, no importa la magnitud del negocio.

#### **VI –Ejecución**

Dé el seguimiento hasta que todo lo pactado se concrete, al menos de la parte que usted representa.

El cliente espera que usted lo haga y se sentirá indescriptiblemente satisfecho.

En caso de ser rechazada la solicitud del cliente, hágaselo saber, bríndeles otras opciones.

Mañana usted no sabe.

#### **Estilos del Negociador**

**Existen tres estilos del negociador:**

El Negociador Duro

El Negociador Suave

El Negociador por Principios

**El Negociador Duro**

Los participantes son adversarios

Su único objetivo es la victoria

Es duro con las partes y con el asunto

Profundiza e insiste en su posición

Engaña acerca de su límite inferior

Exige concesiones para llegar a un acuerdo

Solo admite la respuesta que le conviene

**El Negociador Suave**

- Es un elemento amistoso
- Su único objetivo es el acuerdo
- Hace concesiones para cultivar la relación
- Es suave con la gente y el asunto a tratar
- Cambia fácilmente su posición
- Muestra su límite inferior (vendedor) o superior (comprador)
- Concede en algunos puntos para llegar al acuerdo
- Insiste en un acuerdo

### **El Negociador por Principios**

Es un solucionador de problemas

El objetivo es un resultado eficiente y amigable

Separa las personas del problema a tratar

Se es suave con la gente y duro con el asunto

Se centra en intereses, no en posiciones

Satisface el negocio

Brinda todas las opciones

### **Estilos del Negociador.**

Por Principios es el estilo más idóneo.

Es poco probable que se pueda alcanzar el resultado pleno de este estilo.

Se debe entonces combinar con elementos de los otros estilos.

### **Habilidad Negociadora**

Consiste en el conocimiento y aplicación de modalidades, estrategias, tácticas y maniobras en la negociación.

Se adquiere con la práctica y la experiencia.

Hay aspectos de la personalidad que influyen en la habilidad negociadora por lo que se presume que hay personas que tendrán ventajas y desventajas para negociar.

A continuación, atributos importantes para un negociador:

Habilidad para planificarse

Habilidad para pensar claramente bajo presión

Inteligencia práctica

Habilidad verbal

Conocimiento pleno de los productos

Poseer tolerancia a la incertidumbre

Desear el alcance de sus metas

#### **MÓDULO IV            LA ORGANIZACIÓN DEL VENDEDOR**

\* Dependiendo, del tipo de mercado y del producto que se esté ofreciendo, será al tiempo que el vendedor requiera para dedicarle a sus clientes.

\* La premisa más importante para el vendedor es el tiempo.

\* Un vendedor no auto disciplinado en su organización es la antítesis de eficiente.

#### **Importancia de la organización del vendedor.**

Consecución de la eficiencia

Aumento de la productividad

Mayor tiempo para otras actividades propias del trabajo

Realidad de mayores ingresos

Notoriedad

Menos presión

Incremento de la óptica en los negocios

#### **El gran pecado:**

**Dejar las cosas para el último momento.**

- Quita calidad de espíritu
- O le sale mal el asunto, o no mejor de lo que debía salir
- Es odioso para la Administración o Gerencia

Se ha convertido en un mal a todos los niveles

**Métodos y técnicas de organización personal en ventas.**

¿Cómo se organiza un vendedor?

Planificar su tiempo

Haga las llamadas telefónicas juntas

Tome notas de todo

Lleve estadísticas

Tome tiempo para usted mismo y reflexione

Lleve agenda de todo

Evalúe los resultados de esa planeación





## Symasoft

### SISTEMA ADMINISTRATIVO



- Inventarios y Servicios
- Compras y Liquidaciones
- Caja Chica / Desembolsos Varios
- Facturación y Ventas
  - Facturación Electrónica (ECF)
  - Impresora Fiscal
  - Punto de Ventas
  - Homologado con: Cardnet y Azul
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Form. 606, 607, 608, 623
- Anexo A, Anexo J, IR-17

### SISTEMA FINANCIERO



- Contabilidad y Presupuesto
- Centro de Costos / Proyectos
- Banco y Conciliación Bancaria
- Activos Fijos / Depreciaciones
- Amortizaciones

### SISTEMA DE NÓMINA



- Pago de Nómina
- Tesorería Social
- Impuestos Sobre la Renta
- Infotep, Préstamos, etc

## Anexo 4 Herramienta para la evaluación del plan de capacitación

### Evaluación de la capacitación

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

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

La presente evaluación tiene como objetivo medir la efectividad del curso en cuestión.

Esta evaluación es anónima, por lo que se le invita a ser libre de ser objetivo.

**Por favor marque con una X según su criterio.**

<b>Reacción</b>	<b>Muy deacuerdo</b>	<b>Deacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Muy desacuerdo</b>
El contenido de la capacitación cumplió con tus expectativas				
Cómo calificarías la calidad de la capacitación				
Qué tan satisfecho estás con la experiencia de aprendizaje				
<b>Aprendizaje</b>				
Se obtuvieron nuevos conocimientos				
Puedo manejar mejor las herramientas de trabajo				
Estoy dando mejores resultados				
Se produjo una transferencia de conocimiento				
<b>Comportamiento</b>				
Hubo cambios en los comportamientos				
Me siento mas alineados con los valores de la organización				
Reacciono de mejor manera a los acontecimientos				
<b>Resultados</b>				
Te pareció útil esta capacitación				
Influyo la capacitación en el desempeño				
Luego del curso te sientes mas productivo				
Aplico los conocimientos adquiridos				

## **Anexo 5 Herramienta de levantamiento de información**

### **Reunión con los directivos, gerentes y supervisores**

1. Hábleme de las metas que tiene la empresa
2. Porque siente que no se han  
cumplido
3. Cuáles son las situaciones que se han presentado que han perjudicado la operación
4. Cuales competencias ustedes creen que  
hace falta
5. Que comportamiento deben mejorar los colaboradores
6. Que se espera de este plan

## Anexo 6 Tablas de las ilustraciones

### Ilustración 1 Productos que más se venden

<b>Productos que más se venden</b>	
Estética	461
Plásticos	230
Dermatólogos	108
Gastroenterólogos	62
Ortopedas	54
Maxilofaciales	50
Ginecólogos	23
Otros	14

### Ilustración 2 Participación de ARS

<b>ARS</b>	
SENASA	52
PRIMERA	20
MAPFRE	10
UNIVERSAL	10
OTROS	8

Ilustración 3 Clientes por sucursales

<b>Clientes por sucursales</b>	
Santo Domingo	740
Santiago	300

Ilustración 4 Ventas 2023

<b>Ventas 2023</b>	
Enero	\$ 13,020,353.00
Febrero	\$ 14,000,000.00
Marzo	\$ 14,800,000.00
Abril	\$ 14,150,236.00
Mayo	\$ 14,250,350.00
Junio	\$ 14,400,000.00
Julio	\$ 15,000,000.00
Agosto	\$ 14,700,000.00
Septiembre	\$ 14,699,549.00
Octubre	\$ 14,253,590.00
Noviembre	\$ 14,759,354.00
Diciembre	\$ 14,230,659.00

Ilustración 5 Empleados por departamentos

<b>Empleados por departamentos</b>	
Ventas y servicios	16
Administración & Finanzas	6
Operaciones	5

Ilustración 6 Ventas 2024

<b>Ventas 2024</b>	
Enero	\$ 14,355,340.92
Febrero	\$ 14,455,340.92
Marzo	\$ 14,555,340.92
Abril	\$ 14,655,340.92
Mayo	\$ 14,755,340.92
Junio	\$ 14,855,340.92
Julio	\$ 14,955,340.92
Agosto	\$ 15,055,340.92
Septiembre	\$ 15,155,340.92
Octubre	\$ 15,255,340.92
Noviembre	\$ 15,355,340.92
Diciembre	\$ 15,455,340.92

Ilustración Metodología de capacitación

<b>Metodología de capacitación</b>	
Interno	18
Externo	3