

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

MONOGRAFIA PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

TEMA:

Diseño y estructuración de una propuesta de capacitación y desarrollo del personal basado en competencias, para la empresa Almacén Ferretería del Detallista, ubicada en la ciudad de La Romana, Mayo- Agosto del 2010.

SUSTENTANTE:

Carmen Isabel Fernández Flaquer

ASESORA:

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, D. N.

Agosto 2010

Índice

Dedicatorias	I
Agradecimientos	II
Adendum	IV
Introducción	V

Contenido

Capítulo I

Capacitación y desarrollo por competencia

1.1	Concepto del término Capacitación	1
1.2	Objetivos de la Capacitación	2
1.3	Principales Características de un programa de capacitación de personal ...	3
1.4	Impacto de la capacitación	4
1.5	Niveles de la Capacitación	5
1.6	Orientaciones Metodológicas para la capacitación	6
1.6.1	La Orientación Experimental	6
1.6.2	La Orientación operacional	7
1.7	Desarrollo de Personal	7
1.7.1	Diferencias entre Desarrollo de Personal y Capacitación	8

Capítulo II

Almacén Ferretería del Detallista

2.1	Historia	9
2.2	Generalidades de la empresa	12
2.2.1	Ubicación	13

2.2.2	Logos	13
2.2.3	Slogan	13
2.3	Servicios que ofrece el Grupo Detallista.....	14
2.4	Entidades de la Empresa	14
2.5	Marcas Exclusivas	15
2.6	Concepto Filosóficos de la Empresa	15
2.6.1	Misión	15
2.6.2	Visión	16
2.6.3	Valores	16
2.7	Empleomanía	16
2.8	Departamentos	16

Capítulo III

Estudio de Campo

3.1	Introducción al estudio de campo	17
3.2	Evaluación de la entrevista realizada a la Gerente de RR HH de Almacén Ferretería del Detallista.....	18
3.3	Presentación de los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a una muestra de los empleados del Almacén Ferretería del Detallista.....	19

Capítulo IV

Propuesta del programa de capacitación

4.1	Evaluación general de la situación actual	24
4.2	Estructura para la capacitación propuesta	25
4.3	Características del programa de capacitación basado en competencia	26
4.4	Cuadro de Competencias a desarrollar	27
4.5	Programas propuestos para implementar	29

4.6	Presupuesto de Equipos y programas	30
4.6.1	En equipos	30
4.6.2	En programas	31
4.7	Formulario de Solicitud	32
4.8	Evaluación del entrenamiento.....	33
	Conclusiones	VI
	Recomendaciones	VIII
	Bibliografía	IX
	Glosario de Términos	X
	Anexos	

DEDICATORIA

A Dios

Primeramente quiero dedicar este trabajo de grado al todopoderoso, por todas las bendiciones que siempre ha derramado sobre mí.

A mi padre y mi madre

A mi papá Feliú Fernández Martínez y a mi mamá Carmen Luisa Flaquer Melo, por todo su amor y dedicación.

A mis hermanos y hermanas

Felito, Alexis, Kelvin, Gretchen, Gissel y Daniela, les dedico este proyecto con mucho cariño.

A mis familiares

A toda mi familia, en especial a tía Nancy y tío Germán, porque siempre han estado, aconsejándome y apoyándome en todos mis proyectos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Quiero agradecer primero que todo a Dios, por todo su amor y misericordia para conmigo, porque todo esto ha sido posible gracias a Él. Gracias señor.

A mis padres

Gracias papi y mami, por su confianza y apoyo en todas las circunstancias, dándome fuerzas en los momentos difíciles.

A mis hermanos y hermanas

Quiero agradecer a mis hermanos, porque se han preocupado siempre por mi desarrollo personal y profesional.

A Tío Germán y Tía Nancy

Gracias por toda su ayuda, por su preocupación y presencia siempre, de verdad les agradezco todo su amor y sus atenciones.

A mis compañeros de la carrera

Gracias a todos ustedes por su trato, especialmente Yasmin y Dolly por su ayuda y apoyo incondicional.

A mi asesora

Edda Freites, gracias por su disposición a ayudarme siempre, y por haberme orientado durante toda la realización de este proyecto.

A la Universidad APEC

Por haber sido la casa de estudios superiores que me acogió durante el trayecto de este postgrado.

ADENDUM

El presente trabajo monográfico tiene como objetivo principal, diseñar y estructurar un programa de capacitación basado en competencias para la empresa Almacén Ferretería del Detallista. Para la elaboración de esta se realizó una extracción de datos de diversos libros de texto relacionados con la capacitación del personal y los recursos humanos, se utilizaron además informaciones de la web y datos derivados de entrevistas al personal que labora en la empresa.

De las entrevistas realizadas se evidenció que esta empresa no cuenta con un programa de capacitación basado en competencias, lo cual no es muy satisfactorio. La empresa para lograr ser competitiva debe estar cambiando día con día, y para esto existen diversos factores que debe cuidar y analizar muy de cerca, ya que el éxito o fracaso de la actividad comercial que realiza la empresa del Detallista, depende mucho de las condiciones que lo rodean y de la preparación de los empleados que tengan. La capacitación por competencias determina la forma en que una persona percibe su trabajo, y como puede mejorar su desempeño productividad, para de esta manera lograr una mayor satisfacción. Los modelos de estudio de la capacitación, muestra que existe una estrecha relación entre lo que es la capacitación y la productividad de los empleados de una organización.

Se necesita entonces que se implemente un programa de capacitación basado en competencias formal, involucrando para su ejecución a los empleados de todos los niveles, comenzando por la gerencia, hasta los empleados de línea y staff. Se requiere que se establezcan los estándares del desempeño y se informe con claridad a todo el personal lo que se quiere lograr para conseguir que se involucren en todo ese proceso.

INTRODUCCION

La capacitación en términos amplios se puede definir como todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y con el desarrollo profesional de la personas. Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal, por lo que se hace necesario que se capacite el personal de manera constante, basándose en las competencias que estos poseen, para de esta forma lograr un mayor rendimiento en sus áreas de trabajo, y que a su vez estos se sientan motivados.

La capacitación por competencias es un enfoque mas personalizado y en avance modular, que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y las capacidades personales con las necesidades de formación. Este tipo de capacitación es más estimulantes porque el estándar que se tiene para alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de antemano, dirigiendo sus esfuerzos de aprendizaje. La preocupación y desarrollo de las competencias, depende exclusivamente de la organización potenciar al máximo el recurso más importante de esta, como es el Capital Intelectual presente en todo ser Humano.

Este trabajo monográfico cuenta con la siguiente estructura:

Capítulo I, " Capacitación y desarrollo por competencia ", aquí se definen los diferentes conceptos de capacitación y desarrollo por competencia.

Capítulo II, "La empresa Almacén Ferretería del Detallista", este tiene como objetivo, dar a conocer la empresa, y sus aspectos más relevantes.

Capítulo III, "Estudio de campo", en este se realizan entrevistas para verificar el nivel de conocimiento del tema de los empleados, y la encargada de Recursos Humanos.

Capítulo IV, "El diseño de la propuesta para el programa de capacitación basado en competencias, para la empresa Almacén Ferretería del Detallista. "

Capítulo I

Capacitación y desarrollo por competencia

1.1 Concepto del término Capacitación

1. La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña.
2. La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante el proceso de capacitación los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les conviene tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación es un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha comprobado en un alto porcentaje de todos los programas. No obstante, los

gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

1.2 Objetivos de la Capacitación

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración. (Mertens, 1997-1.) ¹

Otros objetivos que se buscan lograr al preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo, son:

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

¹ <http://www.oei.es/oeivirt/fp/01cap04.htm>

- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

1.3 Principales Características de un programa de capacitación por competencias.

Un programa de capacitación por competencias se caracteriza según Leonar Mertens (Mertens 97) de la siguiente forma.

- 1) Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
- 2) Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.
- 3) La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- 4) La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- 5) El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- 6) La instrucción es individualizada al máximo posible.
- 7) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- 8) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- 9) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
- 10) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.

- 11) Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.
- 12) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- 13) Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
- 14) La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- 15) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- 16) Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

1.4 Impacto de la capacitación

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

La capacitación, considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se plantean preguntas como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, se debe responder con otras preguntas: ¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba

satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados? 2

1.5 Niveles de la Capacitación

La capacitación puede darse en tres niveles, los cuales se exponen a continuación:

Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Este tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

1.6 Orientaciones metodológicas para la capacitación.

Se pueden diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación (existen otras): experimental y operacional.

2 http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion_evaluacion_%20impacto.htm

1.6.1 La orientación experimental busca establecer la relación causa–efecto, capacitación–resultados, considerando un grupo experimental al que se le aplica la capacitación, y un grupo control al que no se le aplica dicha variable. Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró o empeoró el desempeño, los resultados financieros, la gestión u otro indicador definido previamente, y de esta forma se aísla en gran medida el efecto de otras variables en los resultados, y que son ajenas a la capacitación.

Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.
- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.

Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.
- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
- Determinar resultados.

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

1.6.2 La orientación operacional considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido

y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick, en que se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber:

1. **Nivel I, de Reacción o satisfacción**, busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.
2. **Nivel II, Aprendizaje**, su propósito es determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.
3. **Nivel III, Aplicación o transferencia**, su finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.
4. **Nivel IV, Resultados**, el propósito de este es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).

1.7 Desarrollo de personal

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

Las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en

identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades.

Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa. Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

1.7.1 Diferencias entre capacitación y desarrollo

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación,	visión Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber qué hacer	Saber (cómo hacer)

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos, pero ambas son actividades educativas.

Capítulo II

Almacén Ferretería del Detallista

2.1 Historia

La República Dominicana sufrió a mediados del año 1973 una aguda crisis económica, que reflejaba una gran escasez en los artículos de primera necesidad, producida por la especulación de los sectores que intervenían en esta situación. Esto generó preocupación en el Sr. Andrés Sánchez quien decidió poner en práctica la idea de convocar a un grupo de comerciantes con el objetivo de buscar una solución para enfrentar esta situación, surgiendo la necesidad de formar la denominada asociación de comerciantes detallistas de La Romana. La primera directiva fue conformada el 31 de julio del año 1973, la misma estaba integrada por los siguientes miembros: Andrés Sánchez, Pedro Santana, Ramón Pinales, Eulalio Reyes, Ana Luisa de Florencio, Segundo Germán, Geraldo Rijo, Altigracia Cordones, Jorge Rodríguez Telemín.

Constituida la empresa proceden a comprar varios artículos de primera necesidad, esto permitió que desde ese momento instalaran su primer almacén de provisiones, con un capital de trabajo aportado por los socios.

Lo que permitió que los socios compraran las mercancías en condiciones similares a las compradas por la asociación. Con este procedimiento la asociación mantuvo sus actividades hasta el año 1979; cuando entonces, con el interés de ampliar la adquisición de mercancías y ofertar mejor servicio decidieron constituir una organización instrumentada legalmente al margen de la asociación, basada en lo que establece la ley 520 sobre Instituciones sin Fines de Lucro.

Los hombres y mujeres asociados a esa institución terminaron formalizando una compañía denominada: La Cadena del Detallista de La Romana, C x A., constituida por un capital suscrito y pagado de RD \$23,5000 pesos. Para ese entonces limitaron la

inversión hasta RD \$500.00 pesos con el objetivo de impedir que algunos tomaran el control absoluto del negocio.

Con este sistema ambas instituciones tanto la Asociación como la Cadena se desarrollaron grandemente, la primera, basada en el desarrollo social, y la segunda fortaleciendo y aportando la parte económica de los comerciantes y accionistas. La compañía por acciones estaba formada por más de 500 comerciantes detallistas.

Los dirigentes de la asociación de comerciantes detallistas se fueron entusiasmando con los resultados de la compañía y decidieron evaluar la posibilidad de incursionar en otros tipos de negocios, buscando como inversionistas una mayor rentabilidad y mejores beneficios.

En el año 1987, inicio el proceso para instalar un negocio de ferretería reiniciando la captación de inversionistas con la condición de que sea miembro de la institución. En principio la idea no surgió el efecto que esperaban ya que los detallistas son pequeños empresarios con capital limitado. Con ese interés se diseño un plan de inversión que consistía en que el socio solicitara un préstamo bancario para ser aportado a la compañía con la garantía de la misma, con este se capto la suma de RD \$40,000 en acciones, con esta se procedió a comprar un solar y construir el local.

El Consejo decidió gestionar crédito a los suplidores logrando abrir el negocio de ferretería garantizado por la credibilidad que tenia el almacén de provisiones. El proyecto de ferretería se inicia y al 2do. Año las operaciones reportan utilidades a sus accionistas.

Para el año 1998 inician un nuevo proyecto, en esta ocasión se decidió por el área del Harina instalada el 18 de Septiembre la panadería Detallista, la cual inicio con una producción de más de 10 sacos diarios. Por designio del Divino Creador este proyecto solo duro operando 4 días, pues fue desbastado por el Huracán George.

Esto no intimido al grupo e inicia de inmediato la reconstrucción y a los 17 días ya estaba nuevamente operando, como fueron de los primeros en recuperarse, esto puso de inmediato en el primer lugar en venta en La Romana a la empresa.

El Grupo Detallista se mantiene siempre en busca de nuevos horizontes, así logran instalar en el año 2002, la segunda maquina industrial de producción de block en La Romana, después de Promaco con una producción promedio de más de 10,000 unidades diarias.

La empresa crea un nuevo proyecto orientado por la federación nacional de Detallista de Provisiones Inc. (FENACODEP) para crear la división inmobiliaria del Grupo con el objeto de apoyar a los miembros de la asociación, accionistas y personas particulares, para que con el apoyo de la Ferretería Detallista pueda construir, reparar o terminar su vivienda o local comercial. Para estos fines se constituyo la razón social Inmobiliaria Detallista S. A., la cual inicia sus operaciones antes de salir el año 2004.

En el año 2004 surgen muchos cambios tanto, internos como externos en la ferretería Detallista. Entre los cambios internos está la instalación de la gestión de mercadeo y el autoservicio. En cuanto a los cambios externos está el cambio del logo por el de sus 20 aniversarios y el slogan “Cambiando al ritmo de los tiempos”.

Su almacén de provisiones en septiembre de 2006 comienza a ser el súper detallista, donde ya no se vende al por mayor sino como supermercado. Para este mismo año inicia una nueva marca propia como es: Pinturas detallista, que viene a brindar una gama de colores a la ciudad de La Romana y todo el este.

Esta empresa ha sido muy fructífera no solo ha logrado la representación de marcas exclusivas sino también, la fabricación de su propia marca de blocs y pinturas. Además, el 28 de abril del 2008 inauguraron una nueva sucursal en Bávaro, para poder así, dar un mayor servicio a la región este.

2.2 Generalidades de la empresa

El grupo detallista es una institución comercial conformada por varias empresas que está radicada en la ciudad de La Romana. Es una compañía por acciones compuesta por comerciantes del sector detallista dirigida por un consejo directivo que a su vez rinde informes a una asamblea general de accionistas.

Sus dos grandes operaciones son la fabricación y venta de block. Aunque esta ofrece numerosos servicios a sus clientes. Además de vender, ofertar materiales y equipos para la construcción, tiene todos los artículos y servicios ferreteros, marcas exclusivas para darle mayor oportunidad de precios y calidad a sus clientes.

La empresa organiza y lleva a cabo una serie de eventos con la finalidad de mantenerse en un mundo tan competitivo como es el de los servicios.

Algunas de las actividades que desarrolla son:

- La feria termina y amuebla tu casa.
- Rifas de fin de año para los clientes.
- Facilidades crediticias y financieras para la compra de materiales y equipos para la construcción.

2.2.1 Ubicación

El Almacén Ferretería Detallista, C. Por A. esta ubicado en la parte norte de la ciudad de La Romana, específicamente en la calle Pedro A. Llúberes No. 223, Ens. La Hoz.

2.2.2 Logos

La ferretería cuenta con varios logos, los cuales veremos a continuación:



2.2.3 Slogan

El slogan de la empresa es: Cambiando al ritmo de los tiempos. Lo cual significa, que Ferreteria del Detallista se adapta a los cambios venideros, con relación a las exigencias que tienen sus clientes.

2.3 Servicios que ofrece el Grupo Detallista

- Block Detallista: es la segunda marca de la ciudad de la romana en la producción de block.
- Agregados: este producto es también utilizado para la fabricación de casas y es parte de los servicios que ofrece la ferreteria detallista.
- Pintura Detallista: esta también es una marca exclusiva que viene a brindar mayor oportunidad de precios y una gran gama de colores.
- Inmobiliaria: tiene a la disposición préstamos hipotecarios y facilidades de pago para sus clientes.

- Provisiones: este es uno de los servicios mas recientes, el Súper Detallista para la venta de comestibles a sus clientes.
- Mueblería y Electrodomésticos: como esta es una empresa que ofrece todas las facilidades no podía faltar para equipar completamente su casa los muebles y electrodomésticos.

2.4 Entidades de la Empresa

Estas entidades funcionan en la empresa como parte de una política de servicios al cliente y ampliación de opciones, deben cumplir con una serie de parámetros que establece la Ferretería del Detallista.

- Banco Popular Dominicano
- Claro Codetel

2.5 Marcas Exclusivas

Esta compañía es fabricante y distribuidor de las siguientes marcas:

- Block Detallista
- Pinturas Detallista

Grupo Detallista es distribuidor exclusivo de las siguientes marcas:

- Grifería Omega
- Proline
- Trade Master
- Best Garden
- Aquetek

2.6 Concepto Filosóficos de la Empresa

El Almacén Ferretería del Detallista ha mantenido un fuerte compromiso por mantener su crecimiento acorde con el cambio de los tiempos, sin descuidar las necesidades de sus clientes, apegados siempre a su misión, visión y valores.

2.6.1 Misión

Su misión es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, brindándoles productos y servicios de la más alta calidad, con el respaldo de un grupo de hombres y mujeres capacitados, que contribuyen de manera significativa con el desarrollo de su empresa y a la vez con el bienestar y el progreso de la región Este y el país.

2.6.2 Visión

La visión de la empresa es ser el mejor y mayor Grupo Empresarial de la Región Este del país en Ventas y Fabricación de productos de la más alta Calidad; brindando un servicio excepcional y a la vez contribuyendo con el desarrollo social y económico del país.

2.6.3 Valores

Los valores por los que se guía el Grupo Detallista son:

- *Unidad*
- *Dedicación*
- *Calidad*
- *Responsabilidad*
- *Puntualidad*
- *Eficiencia*
- *Vocación de Servicio*
- *Deseo de Progreso*
- *Honestidad e Integridad*
- *Lealtad*

2.7 Empleomanía

La compañía cuenta con 314 colaboradores, los cuales según la filosofía del Grupo Detallista deben enfocar sus esfuerzos en el servicio al cliente y la eficiencia, a la vez de cumplir con los valores éticos y morales exigidos por la empresa.

2.8 Departamentos

El grupo Detallista consta de 13 departamentos para su mejor servicio y funcionamiento, estos son:

- Compras
- Ventas
- Mercadeo
- Mantenimiento
- Recursos Humanos
- Tecnología
- Transporte
- Cuentas por Cobrar
- Contabilidad
- Calidad
- Almacén
- Auditoria Interna
- Seguridad

Capítulo III

Estudio de Campo

3.1 Introducción al estudio de campo.

Como sabemos, el objetivo de este trabajo es diseñar y estructurar una propuesta de capacitación basado en competencias para el Almacén Ferretería del Detallista, el cual está ubicado en la ciudad de La Romana.

Para llevar a cabo el mismo, nos hemos auxiliados de fuentes de información primarias y secundarias. Y para recolectar informaciones seguras y confiables, se partió de un universo de 314 empleados, de los cuales se ha extraído una muestra de 100, realizada de manera aleatoria. Además de que se realizó una entrevista a la gerente del departamento de Recursos Humanos, con el fin de obtener informaciones que sean necesarias para este propósito.

Las informaciones y datos serán presentados mediante cuadros y gráficos, para a partir de ellos llegar a formular la propuesta de capacitación, a la vez exponer las conclusiones y recomendaciones para esta investigación.

Las entrevistas y cuestionarios que serán presentados, serán realizadas en las instalaciones del Almacén Ferretería del Detallista.

3.2 Evaluación de la entrevista realizada a la Gerente de RR HH de Almacén Ferretería del Detallista.

Durante el desarrollo de la investigación, en la entrevista que le realizó a la encargada de Recursos Humanos de el Almacén Ferretería del Detallista, se puede notar que la misma, conoce completamente la empresa, específicamente en lo referente a los puestos del personal que actualmente trabaja allí.

Según explica, la estructura la integran los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad mediante un organigrama general, y la descripción del puesto.

Para verificar el rendimiento de sus subalternos utiliza el método de supervisión del trabajo, en el área de servicios, y el rendimiento en cantidad o valor, en la parte de producción.

Al cuestionarle acerca de los programas de capacitación que la empresa utiliza, nos explico que no los tienen definidos, se les dan cursos pero de forma general., y esporádicamente. A pesar de esto, manifiesta su conocimiento acerca de la importancia que tiene para las actividades de la empresa que se capacite el personal, tomando en consideración sus competencias, ya que esto contribuye al buen funcionamiento de la misma, y le ayuda, a un mejor desempeño de sus funciones.

La encargada de este departamento, mismo que no cuenta con subdivisiones, se mostró interesada en dar un cambio a esta situación, ya que entiende que es necesario orientar a los colaboradores de la misma a la consecución de los objetivos establecidos, pero para eso es necesario que se incluya en sus programas, talleres, cursos y otros recursos para que se puedan capacitar y desarrollar sus destrezas y habilidades, esto a su vez, le serviría de motivación, logrando así mejor eficiencia en el trabajo, lo que se traduciría en mayores ganancias y beneficios.

3.3 Presentación de los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a una muestra de los empleados del Almacén Ferretería del Detallista

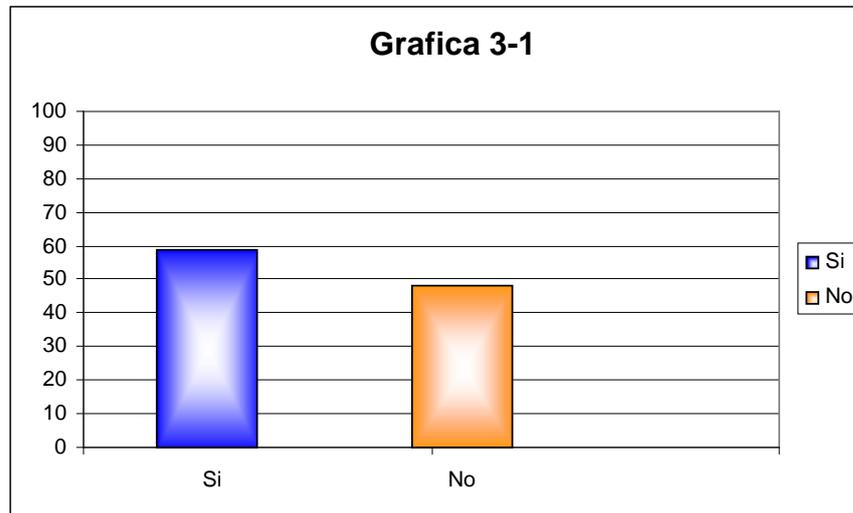
1. ¿Tenía alguna experiencia laboral de este tipo de negocios antes de entrar a esta empresa?

Respuesta

De una muestra de cien (100), 58 personas contestaron que si, mientras que 42 contestaron que no.

Cuadro 3-1

Respuesta	Frecuencia
Si	58
No	42
Total	100



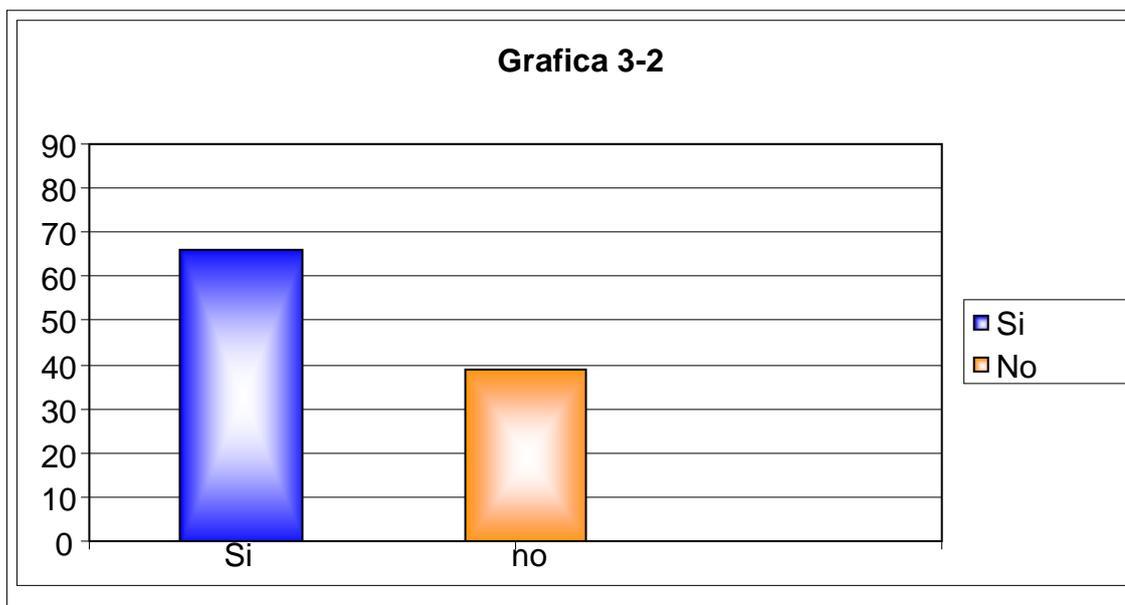
2. ¿Una vez fue contratado, le dieron a conocer las funciones a desempeñar en el puesto?

Respuesta

De una muestra de cien (100), 63 personas contestaron que si, y 37 contestaron que no.

Cuadro 3-2

Respuesta	Frecuencia
Si	63
No	37
Total	100



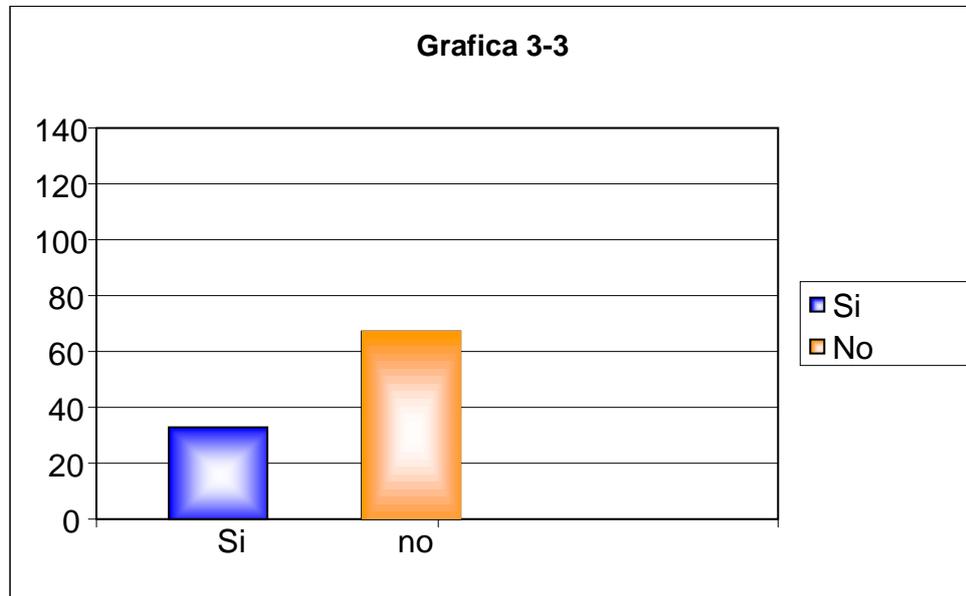
3 ¿Conoce usted el término de capacitación basado en competencias?

Respuesta

De una muestra de cien empleados (100), 35 contestaron que si, y 65 contestaron que no

Cuadro 3-3

Respuesta	Frecuencia
Si	35
No	65
Total	100



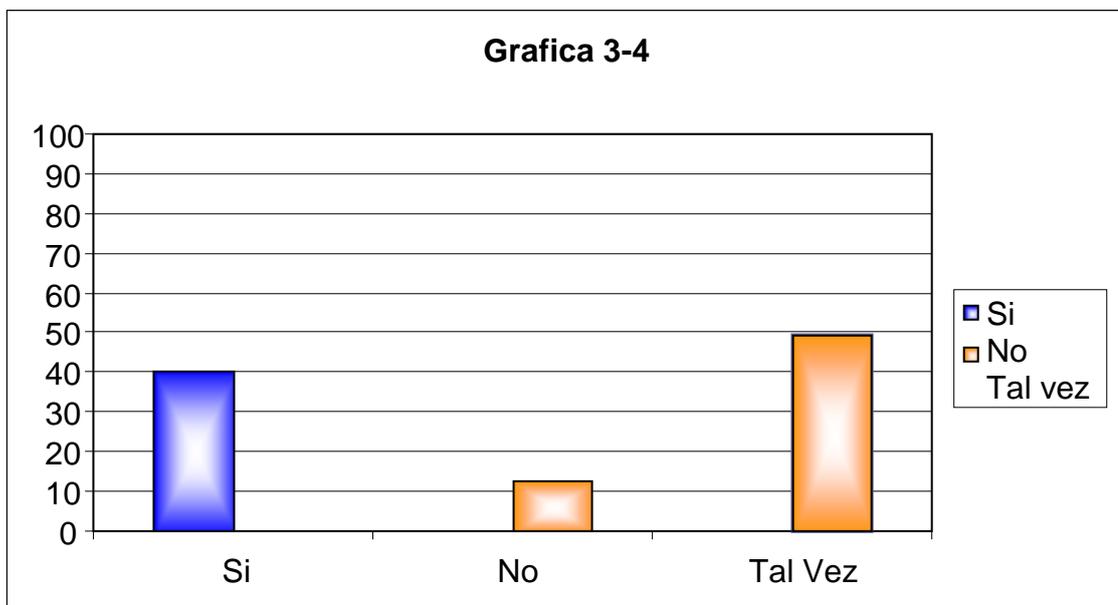
4. ¿Considera usted que está ocupando el puesto adecuado, tomando en consideración sus capacidades y destrezas?

Respuesta

De una muestra de cien empleados (100), 38 contestaron que si, 13 contestaron que no, y 49 contestaron que tal vez.

Cuadro 3-4

Respuesta	Frecuencia
Si	38
No	13
Tal Vez	49
Total	100



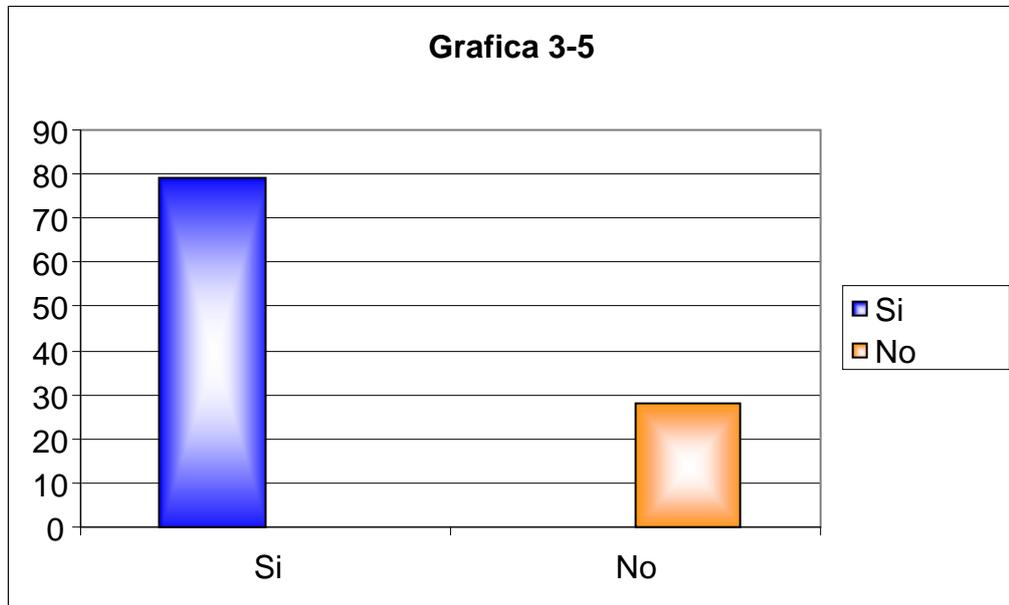
5 ¿Entiende que el recibir mejor capacitación le ayudaría a realizar mejor sus labores?

Respuesta

De una muestra de cien empleados (100), 79 contestaron que si, y 21 contestaron que no.

Cuadro 3-5

Respuesta	Frecuencia
Si	79
No	21
Total	100



Capítulo IV

Propuesta del programa de capacitación

4.1 Evaluación general de la situación actual

Se puede observar que el departamento de recursos humanos, que es el que se encarga de coordinar y ejecutar los programas de capacitación al personal de la empresa, no cuenta con una estructura adecuada para el buen desempeño de sus labores.

A pesar de que el área Recursos Humanos de esta empresa mostró conocimiento acerca de los programas de capacitación basado en competencias, no pudieron establecer con claridad como llevar a cabo esta labor, ya que entienden que no cuentan con las herramientas necesarias para realizar los mismos.

Al preguntarles a una muestra de los colaboradores sobre si conocían lo que es un sistema de capacitación por competencias, solo un 35 % por ciento contestaron que si.

Por lo cual, a continuación se desarrolla el proceso para llevar a cabo un programa de capacitación basado en competencia para la empresa Almacén Ferretería del Detallista.

4.2 Estructura para la capacitación propuesta

1- La primera parte es habilitar un área de entrenamiento, que sea espaciosa equipada con data Show, aires acondicionados, televisores, DVD, y cómodas butacas y mesas para los empleados que vayan a tomar los cursos.

2- Identificar las habilidades específicas (Por ejemplo: vendedores, auxiliares, cajeros, ente otros)

3- Nombrar un coordinador de capacitación y entrenamiento, quien será el encargado de organizar los cursos.

4- Definir un estándar que permitirá apreciar si la competencia ha sido alcanzada.

5- Desarrollar guías de estudio, listas de comprobación y secuencias del aprendizaje que indiquen cada etapa que se necesita cubrir antes de ser evaluado.

6- Desarrollar manuales de referencia que contengan lo esencial, la información que utilizaran para lograr los objetivos del aprendizaje.

7- Incluir charlas, dinámicas, exámenes y en lo práctico organizar al nuevo miembro a participar en las áreas operativas con un asociado que lo instruya y lo ayude, este a su vez no lo califica, sino el gerente del área, quien debe explicarle la metodología del trabajo, supervisararlo y ayudarlo en lo que necesite.

8- Los entrenamientos de los asociados (cajeras, vendedores, supervisores) deben tener una duración de 15 días. - Con los Gerentes de los diferentes departamentos de la Tienda, el entrenamiento durara 21 días, con lo teórico y práctico, para este sugerimos exponer casos, y realizar una retroalimentación de aspectos u acciones que han visto en las diferentes áreas a la que asisten para mejorar.

4.3 Características del programa de capacitación basado en competencia

Características más relevantes:

- a) Las competencias deben ser cuidadosamente identificadas y estandarizadas.
- b) En el contenido, la teoría que soporta a la práctica deben estar completamente integradas. El conocimiento que se requiere para comprender y apoyar las acciones y decisiones que deben ejecutarse se entrega con ocasión de la práctica.
- c) Los recursos de aprendizaje – materiales didácticos, materiales audiovisuales, instructivos, entre otros, son claves para adquirir el dominio de la competencia y se diseñan tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de sus habilidades.

d) Los participantes son evaluados al comienzo del programa y aquellos que tienen un dominio apropiado de conocimientos y destrezas pueden acreditar sus competencias sin requerir su participación en el programa.

f) En el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe respetarse el ritmo que fije el mismo participante, es decir, se debe adaptar a la agilidad del participante.

g) La disposición de enfoques flexibles para la capacitación, incluyendo facilidades para el estudio individual, son de suma importancia. En este aspecto, la instrucción utilizando el computador es muy favorable.

h) La capacitación concluye sólo cuando los participantes demuestren – a petición propia que han adquirido y pueden utilizar sus nuevos conocimientos.

4.4 Cuadro de Competencias a desarrollar

Grupo	Competencias a desarrollar
❖ Acción	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación por el logro ❖ Interés por el orden y la calidad ❖ Iniciativa ❖ Búsqueda de información
❖ Ayuda y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sensibilidad ❖ Orientación al servicio al cliente
❖ Influencia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Impacto e influencia ❖ Conocimiento organizativo ❖ Construcción de relaciones
❖ Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollo de personas ❖ Dirección de personas ❖ Trabajo en equipo y cooperación ❖ Liderazgo
❖ Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pensamiento analítico ❖ Pensamiento conceptual ❖ Conocimiento y experiencia

❖ Eficacia Personal	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Autocontrol ❖ Confianza en sí mismo ❖ Comportamiento ante fracasos ❖ Compromiso con la organización
----------------------------	--

Las competencias en que se enfocara este programa de capacitación son específicamente las de acción y logro de objetivos, se evaluarán inicialmente dos factores, los cuales se medirán a partir de indicadores, los mismos desarrollados a continuación:

Competencias de Acción y Logro de objetivos		
Competencias	Definición	Indicadores
Flexibilidad.	Facilidad para adaptarse a los cambios que sean necesarios dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adoptar procesos de dirección para el cambio, cuando sean necesarios para poner en práctica la estrategia de la organización • Habilidad para entender y ajustarse a las necesidades de cambio requeridos por la organización, por el puesto de trabajo.
Iniciativa.	Es el fomento de la creatividad, la capacidad para hacer propuestas y crear las condiciones adecuadas para que las mismas puedan llevarse a cabo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de actuar de forma anticipada a los demás, en hacer, decir o proponer algo. • Predisposición para emprender acciones, mejorar los resultados o crear oportunidades.

4.5 Programas propuestos para implementar

Dirigido a	Cursos	Objetivos	Horas
Gerentes y personal administrativo.	Coaching Empowerment Gerencia del Cambio.	Capacitar y desarrollar habilidades gerenciales en el manejo de los vendedores, como forma de aumentar la productividad de la empresa.	16
Encargados de ventas y vendedores.	Técnicas de ventas. El contacto con el cliente. Aspectos esenciales que un vendedor debe dominar en relación al producto que vende	Capacitar y desarrollar habilidades de ventas con la finalidad de adaptar a los vendedores a los nuevos comportamientos de los consumidores para que logren aumentar la productividad y la satisfacción personal.	8
Servicio al cliente	Calidad en el servicio. Fidelización del cliente.	Aumentar la satisfacción del consumidor mediante un mejor nivel de servicio al cliente.	8
Gestión de Cobro	Las técnicas de negociación y persuasión en el cobro.	Desarrollar las habilidades necesarias para comprender y perfeccionar los procedimientos de la empresa.	12

Fuente. Elaboración Propia. Los cursos están disponibles vía el instituto SIDESA.

4.6 Presupuesto de Equipos y programas

4.6.1 En equipos

Mobiliario	Cantidad	Costo
Sillas	25	\$ 57,500.00
Aire Acondicionado	1	\$ 30,995.00
Televisor	1	\$ 54,600.00
Proyector	1	\$ 72,000.00
Pantalla de Proyeccion	1	\$ 7,800.00
Pizarra	1	\$ 1,995.00
Hojas de Papel Bond	1 Caja	\$ 1,627.20
Equipo DVD	1	\$ 2,995.00
	Total	\$229,512.20

Fuente: Elaboración propia, según precios del mercado.

4.6.2 En programas

Dirigido a	Cursos	Horas	costo	Monto total por cursos.
Gerentes y personal administrativo.	Coaching Empowerment Gerencia del Cambio.	16	\$ 9000 p/h	\$ 144,000.00
Encargados de ventas y vendedores.	Técnicas de ventas. El contacto con el cliente. Aspectos esenciales que un vendedor debe dominar en relación al producto que vende	8	\$7500 p/h	\$ 60,000.00
Servicio al cliente	Calidad en el servicio. Fidelización del cliente.	8	\$6,750 p/h	\$54,000.00
Gestión de Cobro	Las técnicas de negociación y persuasión en el cobro.	12	\$ 6,800p/h	\$ 81,600.00
Totales		44 horas	\$30,050 p/h	\$ 339,600.00

4.7 Formulario de Solicitud

**Almacén Ferrería del Detallista
Departamento de Recursos Humanos
Área de Capacitación
Solicitud de capacitación**

Nombre _____

Posición _____

Departamento _____

Supervisor Inmediato _____

Entrenamiento solicitado

Interés

Fecha sugerida

Firma _____

Fecha _____

4.8 Evaluación del entrenamiento

Una vez que los conceptos fueron enseñados y aprendidos, son puestos en práctica y la medición de los avances se van a reflejar en resultados positivos, se puede determinar de esta manera, que tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

Si la capacitación fue efectiva, se podrán observar 3 aspectos importantes:

- Cambio de conducta en el personal
- Impacto positivo en la productividad de la empresa
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

Por otro lado, las actividades de capacitación que realice la compañía, tienen el efecto de hacer que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa, con lo que se logra una mayor permanencia del mismo y se reduce la rotación constante de personal.

CONCLUSION

La competitividad de las organizaciones está directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer y retener el talento de sus colaboradores, la capacitación basado en competencias es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones emprendan. Mediante esta, los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, entre otros aspectos, le conviene tanto al colaborador como a la empresa, ya que, los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Además de los beneficios económicos, los empleados necesitan capacitarse de manera constante, para lo lograr así un mayor reconocimiento que los motive a esforzarse mas. La encuesta realizada en el Almacén Ferretería del Detallista, reveló que los empleados no se sienten realmente valorados por la empresa en este aspecto, por esta razón, al conocer con certidumbre los aspectos que se deben mejorar en el corto y mediano plazo, las fortalezas con que cuenta el equipo de trabajo, así como también las áreas de oportunidad que se le presentan la organización, los líderes y empleados pueden emprender acciones concretas orientadas a un mejor sistema de capacitación, que le permita el desarrollo de sus competencias profesionales y personales.

Si se conoce la necesidad de implementar cursos y talleres, pero no se hace nada, el esfuerzo se quedará en un bonito y costoso informe en la oficina de algún ejecutivo. Obtener resultados sobre la percepción de las deficiencias en lo referente al sistema de capacitación, garantiza el mejoramiento en el desempeño de la organización, ya que se pueden generar planes de acción que permitan subsanar, oportunamente, las áreas de atención que reflejan en la entrevista los empleados.

La supervisión es de suma importancia en este aspecto, ya que permite evaluar a los empleados, y determinar fallas, lo que a su vez da lugar a la toma de medidas correctivas y el establecimiento de una comunicación más fluida y directa con los

subordinados, de esta forma poder determinar el tipo de capacitación que se les debe facilitar, dependiendo el nivel de sus competencias.

Así mismo, para los subordinados, a quienes se les realiza la evaluación de su percepción del puesto que ocupa, es de gran ayuda ya que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en ellos, conoce cuáles son las expectativas de su superior en cuanto a fortalezas y debilidades en el desarrollo de su trabajo, sabe qué medidas está tomando el supervisor para implementar cursos o talleres que le permitan una mejora continua en la labor que se esté realizando.

RECOMENDACIONES FINALES

- ❖ Deben definirse claramente los objetivos del Programa de capacitación basado en competencias.
- ❖ Obtener el involucramiento de de los individuos con las metas de la empresa y precisarlo con su superior, para poderles proporcionar las herramientas necesarias.
- ❖ Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso en los diferentes cursos de capacitación.
- ❖ Aplicar adecuados mecanismos de retroalimentación para que los empleados sientan que los objetivos expresados en la evaluación son tomados en cuenta y se les da seguimiento.
- ❖ Capacitar de manera más enfática las áreas que necesiten ser reforzadas, según los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Parter, Michael, “Estrategia Competitiva”. Cecs, México.1992.
- ❖ Koontz, H. y O’Donell. “Administración”. McGraw Hill, 9ª Ed. México. 1991.
- ❖ Steiner, George A. “Planeación Estratégica”, Cecs, México. 1992.
- ❖ ANDERSON, ROLPH E., JOSEPH F. HAIR Jr. y ALAN J. BUSH.. Administración de ventas. 2^{da} ed. México: McGraw-Hill, 1995.
- ❖ Dalton Gene, Motivación y Control de las Organizaciones, 4ta edición.México, McGraw - Hill, 1999.
- ❖ Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. Comportamiento Organizacional. 1ra.ed.. México: Mc Graw Hill 2003.
- ❖ Werther, William y Davis, Keith M. Administración de personal y Recursos Humanos. 5ta ed.. México, D.F: Mc Graw Hill.1996.
- ❖ Nester I-, Desarrollo de Recursos Humanos, 5ta edición, México, Mcgraw - Hill, 2002.
- ❖ Stoner Jame, Freeman Edwar, Administración, 6ta edición, Pretince Hall, Mexico, 2000.
- ❖ Bohiander Herbert, Administración de Recursos Humanos, 12 edición, Colombia, Thomson, 2002.
- ❖ Chiavenato Hidalberto, Gestión del Talento Humano, segunda edición. Bogotá Colombia, McGraw-Hill, 2002.
- ❖ ----- -, Administración de Recursos Humanos, 2da edición, México, McGraw-Hill, 2002.
- ❖ Chrugel Herbert, Administración de Persona], 2da edición, Cincinnati, South Eastpan, 2000.
- ❖ Chiavenato, Idalberto.Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill, 1998.

GLOSARIO DE TERMINOS

- ❖ **Capacitación:** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia
- ❖ **El desarrollo personal.** Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco mas de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser mas humano.
- ❖ **Competencias.** Son las capacidades de poner en operación los diferentes Conocimientos, Habilidades y Valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida y el ámbito laboral.
- ❖ **La evaluación.** Es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética .
- ❖ **La motivación.** Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

ANEXOS

Título

Diseño y estructuración de una propuesta de capacitación y desarrollo del personal basado en competencias, Caso: Almacén Ferretería del Detallista, ubicada en la ciudad de La Romana, Diciembre del 2010.

Planteamiento del Problema

En tiempos tan acelerados, y con tantos cambios en las formas de llevar a cabo las actividades en las organizaciones, debido a la inclusión de nuevas tecnologías y el surgimiento de nuevos modelos, se exige cada vez más, destinar importantes recursos a la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no tener un programa de capacitación que le ayude a desarrollar sus competencias como profesionales.

La Gestión por Competencias analiza una serie de características precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades y conocimientos de cada individuo, lo cual permite, no sólo una mejor definición del perfil de competencias del puesto sino la posterior evaluación en el desempeño individual.

En el mundo empresarial la capacitación está cambiando la forma de trabajo en las empresas. En el caso del Almacén Ferretería del Detallista, se puede observar que no cuenta con un sistema de capacitación basado en competencias que promueva una mejora, para que contribuya a que sus colaboradores logren un mejor desempeño.

Formulación del Problema:

¿Ayudaría la propuesta de una estructura de capacitación y desarrollo basado en competencias, al Almacén Ferretería del Detallista a obtener un mayor rendimiento de sus colaboradores?

Sistematización del problema:

- 1-¿Cómo es la estructura organizacional de Almacén Ferretería del Detallista?
- 2-¿Por qué sería beneficioso para esta empresa utilizar un nuevo modelo para la capacitación de su personal basado competencias?
- 3-¿La empresa ha patrocinado talleres de capacitación para sus empleados en las diversas áreas que los conforman?

Objetivos

General:

Diseñar y estructurar una propuesta de capacitación y desarrollo de personal basado en competencias para el Almacén Ferretería del Detallista, ubicado en La Romana, Dic. 2010.

Específicos:

- Definir los aspectos básicos de la capacitación y desarrollo de personal basado en competencias.
- Describir el funcionamiento actual de la empresa Almacén Ferretería del Detallista.
- Diseñar la propuesta de capacitación del personal basado en competencias para la empresa.

Justificación y Propósito

La enseñanza individualizada y el avance modular permiten al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación. Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, la empresa al utilizar un sistema de bien estructurado para la capacitación y desarrollo de las competencias de sus empleados, logran generar un valor agregado.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento de un sistema nuevo, ya sea teórico o a base de practicas o mejor aun, combinando los dos.

Es de suma importancia en estos tiempos tan competitivos que se capacite a los colaboradores de las empresa, ya que esto ayuda a la consecución de los objetivos que la misma tiene planteados, como es el caso la del Almacén Ferretería del Detallista, y es que la satisfacción de un empleado no consiste solamente con tener un buen salario, bonificaciones, vacaciones, entre otros; sino, el contar con programas de capacitación que los ayude a crecer en todos los aspectos, y a desarrollar sus áreas de competencias.

Marco teórico

Los recursos materiales de las organizaciones no son los que contribuyen a una excelencia, sino la base de la competitividad de una organización, está dada por un conjunto de Competencias que entregan las herramientas necesarias, permitiendo el acceso a nuevos productos y nuevos mercados.

La preocupación y desarrollo de las competencias, depende exclusivamente de la organización potenciar al máximo el recurso más importante de la organización, como es el Capital Intelectual presente en todo ser Humano. 3

La capacitación por competencia laboral se puede definir como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada.4

A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización.

3 <http://www.mailxmail.com/cursos-desarrollar-capital-humano/capacitacion-competencias>

4 Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”, Miguel García, www.gestiopolis.com, 2003

Marco conceptual

- ❖ **Capacitación:** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.
- ❖ **Dirección:** consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- ❖ **Desarrollo personal:** es la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.
- ❖ **Desempeño:** es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional.
- ❖ **Funcionamiento:** consiste en la asignación de funciones, deberes y responsabilidades en una empresa o departamento.
- ❖ **Evaluación:** La evaluación es un proceso dinámico, y sistemático enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos en cada contenido.

Metodología

Para realizar el diseño y estructura de esta propuesta de capacitación y desarrollo basado en competencias de la empresa Almacén Ferretería del Detallista, se utilizará la investigación descriptiva y documental para mostrar la importancia del mismo para el beneficio para la organización.

Investigación descriptiva, para estudiar las condiciones existentes dentro de la empresa, por ejemplo, las prácticas que han influido en su condición actual, y el diseño actual de la propuesta de capacitación, el cual culmina con la recopilación de datos.

Investigación documental, esta se utilizará para analizar las informaciones que hayan sido escritas sobre el tema, y así, establecer las relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto a esta.

a) Método de análisis.

Este método se utilizará para lograr descomponer el problema en distintas partes, logrando obtener un mayor conocimiento del tema, y así poder establecer la relación causa efecto en lo referente a la capacitación y desarrollo basado en competencias.

b) Método deductivo.

Este comprende el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales, con la intención de señalar las verdades particulares. En esta investigación se va a utilizar el método deductivo para mostrar los diferentes aspectos de la empresa que pueden mejorar si cuenta con una estructura de capacitación basada en competencias.

Técnicas de información:

Fuentes primarias:

*Entrevista al encargado administrativo, para conocer los criterios de este, sobre el tema de la capacitación basada en competencias.

*Entrevista a la encargada del departamento de Recursos Humanos, para estudiar el nivel de compromiso que esta tiene de proporcionar a los empleados una capacitación que le permita desarrollar sus trabajos de manera más productiva.

Fuentes Secundarias:

*Para la recolección de la información se harán consultas en diferentes libros de texto relacionados con los recursos humanos, la capacitación y el desarrollo de personal basado en competencias, además se buscaran documentos en la Web y en revistas.

*Cuestionario a los empleados de la empresa, para conocer el nivel de conocimiento acerca de su estructura de capacitación.

Unidad de Análisis

La empresa Almacén Ferretería del Detallista, ubicada en la ciudad de La Romana, República Dominicana.

Índice Tentativo

Contenido

Capítulo I

Capacitación y desarrollo por competencia

- 1.1 Concepto del término Capacitación
- 1.2 Objetivos de la Capacitación por competencia
- 1.3 Principales Características de un programa de capacitación de personal
- 1.4 Impacto de la capacitación
- 1.5 Niveles de la Capacitación
- 1.6 Orientaciones Metodológicas para la capacitación
 - 1.6.1 La Orientación Experimental
 - 1.6.2 La Orientación operacional
- 1.7 Desarrollo de Personal
 - 1.7.1 Diferencias entre Desarrollo de Personal y Capacitación

Capítulo II

Almacén Ferretería del Detallista

- 2.1 Historia
- 2.2 Generalidades de la empresa
 - 2.2.1 Ubicación
 - 2.2.2 Logos
 - 2.2.3 Slogan
- 2.3 Servicios que ofrece el Grupo Detallista
- 2.4 Entidades de la Empresa
- 2.5 Marcas Exclusivas
- 2.6 Concepto Filosóficos de la Empresa
 - 2.6.1 Misión
 - 2.6.2 Visión
 - 2.6.3 Valores
- 2.7 Empleomanía
- 2.8 Departamentos

Capítulo III

Estudio de Campo

- 3.1 Introducción al estudio de campo.
- 3.2 Evaluación de la entrevista realizada a la Gerente de RR HH de Almacén Ferretería del Detallista.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Glosario de Términos

Anexos

Bibliografía

- ❖ Parter, Michael.(1992): “Estrategia Competitiva”. Cecs, México.
- ❖ Koontz, H. y O’Donell. (1991): “Administración”. McGraw Hill, 9ª Ed. México.
- ❖ Steiner, George A. (1992): “Planeación Estratégica”, Cecs, México.

ANEXO

Entrevista a la encargada de Recursos Humanos

1. ¿Cuál es la estructura organizacional del Almacén Ferretería del Detallista?
2. ¿Con cuántos departamentos cuenta esta empresa?
3. ¿Cómo es la distribución de los empleados en los mismos?
4. ¿Existen especificaciones exactas acerca de las funciones que se deben desempeñar en cada cargo?
5. ¿Cuenta cada departamento con un supervisor?
6. ¿Sobre que base se hacen ascensos y aumentos salariales?
7. ¿Qué tipo de beneficios le ofrece la empresa a sus empleados?
8. ¿Qué tipo de programa para la capacitación por competencias tiene actualmente la empresa para sus empleados?
9. ¿Considera usted que sus colaboradores estarían más motivados a la hora de desempeñar su trabajo si contaran con programa formal que promoviera el desarrollo de sus competencias profesionales?