

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE CORRETAJE
DE SEGUROS**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

PATRICIA ROSA MARÍA LEÓN VILELA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2019

Este esfuerzo se lo dedico a mi madre, porque me alienta cada día a ser mejor persona y profesional. A mi ahijado, porque quiero que vea en mí, un ejemplo de perseverancia y dedicación. A mi familia en la tierra, y a los que nos cuidan desde el cielo.

A todas las personas que siempre han creído en mí.

Agradecimientos

A mis padres, por su constante apoyo en mi desarrollo y crecer profesional.

A la URP y a sus profesores, por dedicar parte de su tiempo y conocimientos en beneficio de sus alumnos.

A mi asesor Mg. Gustavo Zorrilla, por su orientación en uno de los principales objetivos que me he planteado.

A mi familia y amigos, por siempre estar a mi lado.

Presentación

La presente investigación titulada “Programa de Capacitación y su incidencia en el Desarrollo de Competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros” tiene como objetivo, el estudio y análisis de la incidencia de dos variables: La primera “Programa de Capacitación”, que es el proceso estructurado, por el cual se brindará información a una o varias personas, con la finalidad de que adquieran o desarrollen la capacidad de desempeñar una tarea o función, de manera efectiva, para que de esta manera se logren objetivos previamente establecidos. La segunda “Desarrollo de Competencias”, que es el proceso de adquisición y/o incremento de las habilidades, conocimientos y actitudes que una persona posee para desempeñar de manera efectiva una función o tarea. Dependiendo el nivel o el grado de desarrollo de una competencia, en una persona, le será de fuente de diferenciación frente a otros.

El trabajo de investigación se compone por seis capítulos, debidamente señalados en el índice. En el primero (Capítulo I), se describe la realidad problemática de la empresa en estudio y la justificación de la investigación. Se presentan los objetivos de la investigación, así como también el alcance y las limitaciones de la misma.

En el segundo (Capítulo II), se presentan los antecedentes nacionales e internacionales, que corresponden a investigaciones previas. Asimismo, se presenta la base teórico-científica, de cada variable, y la definición de términos básicos. Todo esto con la finalidad de dar sustento a la investigación.

En el tercero (Capítulo III), se exponen las hipótesis de investigación (general y específicas), que darán una aproximación, a la conclusión de la problemática planteada. Asimismo, se presenta la matriz de consistencia de la investigación en donde se aprecia las dimensiones e indicadores de cada variable.

En el cuarto (Capítulo IV), se detalla el método y el diseño de investigación, la muestra, el instrumento utilizado para la recogida de datos, las técnicas de procesamiento, el análisis de datos y finalmente el procedimiento de ejecución del estudio.

En el quinto (Capítulo V), se presentan los datos cuantitativos, el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en el proceso de recogida de datos mediante la aplicación del instrumento utilizado.

En el sexto (Capítulo VI), finalmente se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación, y las recomendaciones correspondientes.

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Presentación.....	iv
Índice.....	vi
Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Capítulo I.....	1
Planteamiento del estudio.....	1
1.1.- Formulación del problema.....	6
1.2.- Objetivos, General y Específicos.....	7
1.3.- Justificación o importancia del estudio.....	7
1.4.- Alcance y limitaciones.....	8
Capítulo II.....	9
Marco teórico – conceptual.....	9
2.1.- Antecedentes de la investigación.....	9
2.2.- Bases teórico-científicas.....	13
2.3.- Definición de términos básicos.....	29
Capítulo III.....	32
Hipótesis y variables.....	32
3.1.- Hipótesis y/o Supuestos básicos.....	32
3.2.- Variables o Unidades de análisis.....	32
3.3.- Matriz lógica de consistencia.....	34
Capítulo IV.....	35
Metodología de la investigación.....	35
4.1.-Tipo y Método de investigación.....	35
4.2.- Diseño específico de investigación.....	36
4.3.- Población, Muestra o participante.....	36

4.4.- Instrumentos de recogida de datos.....	38
4.5.- Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	38
4.6.- Procedimiento para la ejecución del estudio.....	39
Capítulo V.....	40
Resultados y discusión.....	40
5.1. Datos cuantitativos.....	40
5.2. Análisis de resultados.....	76
5.3. Discusión de resultados.....	80
Capítulo VI.....	82
Conclusiones y recomendaciones.....	82
6.1. Conclusiones.....	82
6.2. Recomendaciones.....	83
Referencias.....	85
Apéndice A: Cuestionario.....	88
Apéndice B: Guía de entrevista.....	90
Apéndice C: Matriz de entrevista.....	91
Apéndice D: Propuesta de programa de capacitación.....	94

Lista de Tablas

Tabla 1: Respuestas según escala tipo Likert	38
Tabla 2: Percepción de las necesidades de conocimiento.....	40
Tabla 3: Capacidad por conocimientos.....	41
Tabla 4: Percepción de necesidades de técnicas de venta.....	42
Tabla 5: Capacidad por empleo de técnicas de venta	43
Tabla 6: Percepción por necesidades de habilidad de atención al cliente.....	44
Tabla 7: Capacidad por atención al cliente	45
Tabla 8: Influencia de las habilidades de los colaboradores, en la cartera de clientes	46
Tabla 9: Percepción del desempeño individual y la influencia en la cartera de clientes	47
Tabla 10: Influencia de las estrategias empleadas, en el cierre de venta.....	48
Tabla 11: Percepción del empleo de estrategias sobre el cierre de venta	49
Tabla 12: Influencia de trato a clientes, sobre la retención de los clientes	50
Tabla 13: Percepción de la forma positiva de abordar a clientes.....	51
Tabla 14: Influencia de las relaciones publicas en el incremento de la cartera de clientes	52
Tabla 15: Percepción del manejo de relaciones públicas.....	53
Tabla 16: Influencia de la negociación sobre el proceso de venta.....	54
Tabla 17: Percepción del manejo de técnicas de venta.....	55
Tabla 18: Influencia de la atención al cliente, sobre la retención del mismo	56
Tabla 19: Percepción de la manera de atender al cliente	57
Tabla 20: Conocimiento de información principal de la empresa	58
Tabla 21: Conocimiento de los objetivos de la empresa.....	59
Tabla 22: Capacidad por los conocimientos y su aplicación en el trato a clientes	60
Tabla 23: Conocimiento de los servicios adicionales de la empresa	61
Tabla 24: Conocimiento del mercado de seguros	62
Tabla 25: Conocimiento de los competidores.....	63
Tabla 26: Percepción de su habilidad de negociación, en el desempeño de funciones	64
Tabla 27: Percepción de su habilidad de negociación, en el cierre del proceso de venta.....	65
Tabla 28: Influencia de la persuasión sobre el cliente	66
Tabla 29: Percepción de su habilidad de persuasión sobre las renovaciones de los seguros...67	
Tabla 30: Capacidad por la facilidad de palabra frente a las situaciones presentadas.....	68
Tabla 31: Percepción de la aceptación de los clientes por mi capacidad.....	69
Tabla 32: Percepción de la actitud frente al trato de clientes	70
Tabla 33: Influencia de la actitud sobre la capacidad personal	71
Tabla 34: Percepción de la capacidad de sociabilización	72
Tabla 35: Percepción de la aceptación de los clientes por mi actitud.....	73
Tabla 36: Capacidad por creatividad	74
Tabla 37: Percepción de la creatividad sobre el logro de cierre de ventas	75
Tabla 38: Prueba Hipótesis Específica Nro.1	77
Tabla 39: Prueba Hipótesis Específica Nro.2	78
Tabla 40: Prueba Hipótesis Específica Nro.3	79

Lista de Figuras

Figura 1: Características que hacen que una compañía destaque del resto.....	2
Figura 2: Pirámide de Maslow	3
Figura 3: Beneficios de la capacitación	15
Figura 4: Pasos para la elaboración del programa de capacitación	16
Figura 5: Necesidades de capacitación a nivel de puesto	17
Figura 6: Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación	19
Figura 7: Principios de aprendizaje.....	21
Figura 8: Características de las instalaciones de capacitación.....	22
Figura 9: Tipos de competencias según Spencer y Spencer	23
Figura 10: Tipos de competencias según Nadine Jolis	24
Figura 11: Ventajas de la identificación de competencias.....	25
Figura 12: Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer	26
Figura 13: Proceso natural de desarrollo de competencias	28

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Percepción de las necesidades de conocimiento.....	41
Gráfico 2: Capacidad por conocimiento	42
Gráfico 3: Percepción de necesidades de técnicas de venta	43
Gráfico 4: Capacidad por empleo de técnicas de venta	44
Gráfico 5: Percepción por necesidades de habilidad de atención al cliente	45
Gráfico 6: Capacidad por atención al cliente	46
Gráfico 7: Influencia de las habilidades de los colaboradores, en la cartera de clientes	47
Gráfico 8: Percepción del desempeño individual y la influencia en la cartera de clientes	48
Gráfico 9: Influencia de las estrategias empleadas, en el cierre de venta.....	49
Gráfico 10: Percepción del empleo de estrategias sobre el cierre de venta	50
Gráfico 11: Influencia de trato a clientes, sobre la retención de los clientes.....	51
Gráfico 12: Percepción de la forma positiva de abordar a clientes.....	52
Gráfico 13: Influencia de las relaciones publicas en el incremento de la cartera de clientes ..	53
Gráfico 14: Percepción del manejo de relaciones públicas	54
Gráfico 15: Influencia de la negociación sobre el proceso de venta.....	55
Gráfico 16: Percepción del manejo de técnicas de venta.....	56
Gráfico 17: Influencia de la atención al cliente, sobre la retención del mismo	57
Gráfico 18: Percepción de la manera de atender al cliente	58
Gráfico 19: Conocimiento de información principal de la empresa	59
Gráfico 20: Conocimiento de los objetivos de la empresa	60
Gráfico 21: Capacidad por los conocimientos y su aplicación en el trato a clientes	61
Gráfico 22: Conocimiento de los servicios adicionales de la empresa	62
Gráfico 23: Conocimiento del mercado de seguros	63
Gráfico 24: Conocimiento de los competidores.....	64
Gráfico 25: Percepción de su habilidad de negociación, en el desempeño de funciones	65
Gráfico 26: Percepción de su habilidad de negociación, en el cierre del proceso de venta.....	66
Gráfico 27: Influencia de la persuasión sobre el cliente	67
Gráfico 28: Percepción de su habilidad de persuasión sobre las renovaciones de los seguros	68
Gráfico 29: Capacidad por la facilidad de palabra frente a las situaciones presentadas	69
Gráfico 30: Percepción de la aceptación de los clientes por mi capacidad	70
Gráfico 31: Percepción de la actitud frente al trato de clientes	71
Gráfico 32: Influencia de la actitud sobre la capacidad personal	72
Gráfico 33: Percepción de la capacidad de sociabilización	73
Gráfico 34: Percepción de la aceptación de los clientes por mi actitud.....	74
Gráfico 35: Capacidad por creatividad	75
Gráfico 36: Percepción de la creatividad sobre el logro de cierre de ventas	76

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal, determinar la incidencia de un programa de capacitación en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros. Se realizó bajo un enfoque cualitativo, de tipo aplicada, nivel descriptivo y con un diseño no experimental, transversal - correlacional. La población en estudio, estuvo conformada por todos los colaboradores de la empresa, sumando un total de 35 personas; para que, después de aplicada la fórmula de población finita, se obtuviera la muestra de 32 participantes, a los cuales se le aplicó el instrumento de recogida de datos (Cuestionario con preguntas cerradas y respuestas tipo Likert), y una entrevista al jefe administrativo, los mismos que fueron sometidos al análisis respectivo para cerciorar que la información a proporcionar sea válida y confiable.

Se logra concluir que, el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se encuentra asociado con las necesidades de capacitación y la determinación de objetivos empresariales; ya que, al identificar una brecha y sobre ella establecer objetivos para lograr reducirla o eliminarla, el programa tendrá resultados concisos y fundamentados. El desarrollo de competencias también se encuentra asociado con los contenidos y principios de aprendizaje; ya que, si estos van de la mano con las funciones y/o tareas, si corresponden a temas de vanguardia y permitan el logro de objetivos establecidos, se incrementará no solo la productividad de cada colaborador sino también su nivel de empleabilidad.

Palabras claves: Capacitación, Competencias, Desarrollo del Talento Humano.

Abstract

The main objective of this research was to determine the incidence of a training program in the development of competencies of the employees at an Insurance Brokerage Company. It was carried out with a quantitative focus, of the application and descriptive type and with a vertical, inter relational non-experimental design.

The population under study was made up of all the company's employees, totaling 35 people; so that, after applying the finite population formula, the sample of 32 participants was obtained, to which the data collection tool was applied (Questionnaire with closed questions and Likert-type answers), which was previously analyzed to ensure it would provide valid and reliable information.

It is concluded that, the development of competencies of the employees at an Insurance Brokerage Company, correlates to the training needs and the business objectives. By identifying the gaps and setting goals to reduce them or to eliminate them, the training program will have clear and visible results. The development of competencies correlates to the contents and principles of learning, because, by being designed with each function and/or task in mind, with forward thinking topics, it will ensure achieving all established objectives. Not only will the productivity of each employee be increased but his/her level of marketability will improve as well.

Keywords: Training, Competencies, Development of The Human Talent

Capítulo I

Planteamiento del estudio

Hoy en día, el mundo laboral atraviesa por interminables retos, tanto a nivel organizacional como a nivel de empleabilidad de los colaboradores de una organización. Y es que, ante un entorno tan cambiante, mantenerse a la vanguardia se ha convertido en una obligación para las empresas, en su deseo por ser y/o seguir siendo competitivas en el mercado.

A nivel organizacional, las empresas se ven en la obligación de alcanzar estándares, que les permita diferenciarse de sus principales competidores, es por eso que en algunos casos las empresas ven necesario ingresar al ranking de los mejores lugares para trabajar, alcanzar certificaciones de gestión de calidad, gestión de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, etc.; ya que, mientras más reconocimientos tenga una empresa, será más atractiva, no solo para los postulantes, sino también para socios e inversionistas.

A nivel de empleabilidad, los colaboradores se ven en la obligación de mantener actualizados sus conocimientos (idiomas, sistemas informáticos, estudios superiores, etc.), habilidades que les permitan trabajar de manera efectiva y tener la mejor actitud para afrontar las diversas situaciones, positivas o negativas, que se puedan presentar. Es por eso que, un punto muy valorado por los postulantes, al encontrarse en la búsqueda de una nueva oportunidad laboral, es que la empresa les permita fortalecer o desarrollar nuevas competencias, a través de capacitaciones, oportunidades de crecimiento profesional, línea de carrera dentro de la organización, etc.

Uno de los factores para que, a nivel organizacional y a nivel de empleabilidad, se logren los objetivos propuestos, es mantener a los colaboradores motivados, ya que, de esta manera se aumentará la productividad de los colaboradores, y se logrará la retención de los mejores talentos. Por este motivo, es importante que la empresa invierta en acciones que mejoren la confianza con sus colaboradores.

Dé la bienvenida a los nuevos empleados

- Proporcionando una buena conexión desde el comienzo, es posible que los nuevos colaboradores se sientan más cómodos para hacer preguntas y/o pedir ayuda.

Ofrezca nuevos desafíos

- Los colaboradores más talentosos, buscan un rol que no solo les represente un desafío, sino que coincida con sus pasiones.

Invierta en capacitación

- Demuestre a sus colaboradores, que esta personalmente interesado en su éxito.

Mantenga abiertas las líneas de comunicación

- La buena comunicación genera relaciones de calidad.

Convierta en realidad las necesidades de administración

- Identifique o determine a un especialista de recursos humanos que pueda administrar las necesidades generales de los colaboradores.

Figura 1: Características que hacen que una compañía destaque del resto.

Fuente: Cómo motivar a los empleados / Elaboración Propia

Según Abraham Maslow, en su Teoría de las Necesidades Humanas, plantea que las necesidades de un ser humano se plasman mediante una pirámide que consta de 5 niveles jerárquicos: el primer nivel (base) corresponde a las necesidades fisiológicas básicas para la supervivencia del ser humano, como por ejemplo el respirar, beber agua, alimentarse, descansar, etc.; en el segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad y/o protección que surgen siempre y cuando las necesidades básicas están satisfechas, y se refieren a la necesidad de sentirse protegido en salud, vivienda, recursos, etc.; en el tercer nivel se encuentran las necesidades de afiliación que se relacionan con la sociabilidad del ser humano y un sentir de aceptación social; en el cuarto nivel se encuentran las necesidades de reconocimiento que concierne al respeto a uno mismo, confianza, libertad, independencia,

respeto a los demás, reputación, dignidad, etc.; en el quinto nivel (cúspide) se encuentran las necesidades de autorrealización que, según Maslow, a través de su satisfacción se encuentra una justificación y sentido a la vida, ya que, corresponde al desarrollo y crecimiento del ser humano. Por último, Maslow señala que, conforme se satisfagan las necesidades más básicas, los seres humanos podrán satisfacer las necesidades y deseos más elevados.

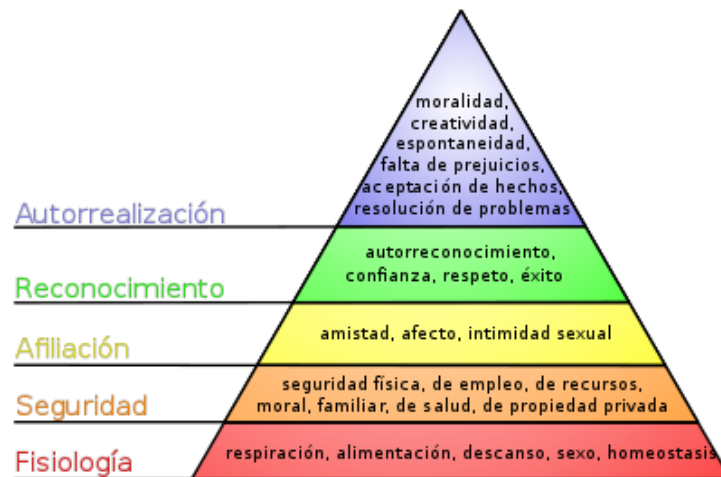


Figura 2: Pirámide de Maslow

Fuente: Maslow (1943)

A pesar de que resulte complejo encontrar la plena autorrealización, Maslow y otros autores señalan que las personas autorrealizadas tienen características en común: Tienen una visión y percepción adecuada del mundo, son personas espontáneas y no suelen caer en estereotipos, relaciones personales profundas, se centran en ideales y son coherentes con sus valores e ideales (Maslow, 1943: 370-396).

Para que una empresa influya en la satisfacción de las necesidades de autorrealización de sus colaboradores, deberá pensar en invertir en acciones que ayuden a la superación, crecimiento y desarrollo de los mismos; por lo tanto, invertir en capacitar a los colaboradores se convertirá en una obligación, si se quiere contar con colaboradores más competentes, motivados, y por ende, resultados más efectivos que contribuyan al crecimiento empresarial.

Si vemos el tema “Capacitación” en el panorama nacional, el Perú se encuentra ocupando el cuarto puesto en el ranking de Prevalencia de formación de las empresas, formando parte del índice de Competitividad y Talento Global 2019 (GTCI, por sus siglas en inglés), elaborado por Insead - The Business School for The World, Adecco Group y Tata Communications. Sin embargo, al comparar con el indicador de desarrollo de los colaboradores dentro de sus organizaciones, la posición de Perú llega hasta el puesto 99 a nivel mundial, y puesto 13 a nivel de Latinoamérica (Info Capital Humano, 2019).

Para Alejandra Osorio (Gerente de Training & Consulting de Adecco), si bien la capacitación ha cobrado cada vez más importancia en los últimos años, todavía resulta un tanto indiferente para pequeñas empresas, pues la función de gestionarla recae sobre los dueños y/o líderes de la empresa. Para las grandes organizaciones, es otra la realidad, debido a que ya cuentan con procesos estructurados y personas especializadas a cargo. Actualmente, el 80% de la capacitación es orientada a la formación técnica y el 20% es orientada al desarrollo de habilidades blandas, por lo que la Gerente de Training & Consulting de Adecco, recalca que “Es necesario fortalecer en habilidades blandas, pues parte importante del desempeño excelente de una persona depende de la actitud” (Info Capital Humano, 2019).

Es en este marco que se ve la necesidad de realizar la investigación en una empresa de corretaje de seguros en la que se ha podido identificar que la gestión de algunos de estos es desarrollada de manera empírica, característica que se ve reflejada en la mayoría de pequeñas empresas en el país.

La mencionada empresa, se encuentra ubicada en el distrito de Pueblo Libre en la provincia de Lima. Con más de 15 años en el rubro, brinda servicios de asesoría y consultoría, ya sea a personas naturales o a empresas, en temas relacionados a todo tipo de seguros (seguros obligatorios, empresariales, personales, etc.), cumpliendo el rol de intermediarios entre sus clientes y las compañías aseguradoras en el país.

En los últimos años, la empresa de corretaje de seguros, viene atravesando una etapa de crecimiento, no solo financiero, sino también en número de clientes, reconocimiento, necesidades, obligaciones, etc. Tras la alianza estratégica con una entidad financiera, surgieron necesidades de adaptarse a una mayor carga laboral y al desarrollo de nuevas funciones. Para estar a la altura de las circunstancias, la empresa se vio en la necesidad de incrementar su número de colaboradores, ya que el aumento de la carga laboral significa una mayor demanda de esfuerzo físico y mental, para poder hacer frente a los nuevos retos.

Para que los colaboradores puedan alcanzar un óptimo nivel de productividad y poder estar actualizados en cuanto a conocimientos; la empresa se ve beneficiada por diversas capacitaciones que brindan las aseguradoras a sus socios de negocios (corredores de seguros), mediante talleres, programas de actualización, conferencias, charlas, cursos presenciales y/o virtuales, etc., todo esto con la finalidad de que puedan tener conocimiento de los nuevos productos de la aseguradora, cambios en las condiciones o característica de alguno de estos, cambios en los procesos cotidianos de atención, etc., para que de esta manera el colaborador pueda tener las mejores herramientas para ofrecer productos de la aseguradora.

Si bien es cierto, hay facilidades para capacitar a los colaboradores, esta es una gestión realizada por las aseguradoras, más no por la empresa de corretaje de seguros. También podemos determinar que las capacitaciones están orientadas únicamente al giro del negocio, a sus procedimientos y oferta a clientes, pero para que las tareas se desarrollen de manera efectiva, no solamente son necesarios los conocimientos que puedan tener los colaboradores, sino también es importante que ellos desarrollen ciertas competencias, que no solo les permitan destacar en su puesto actual, sino que influya en el aumento de su nivel de empleabilidad, los ayude en el manejo de emociones e influya en una actitud positiva, los mantenga actualizados y a la vanguardia de las demandas de un mundo cada vez más cambiante, en conclusión, que los haga crecer personal y profesionalmente.

De acuerdo a una encuesta realizada en el 2018, sobre la percepción de los colaboradores sobre la situación organizacional, se pudo identificar que un 50% de los colaboradores no recibieron una inducción organizacional, al ingresar a laborar, por lo que se desconoce de la misión, visión y objetivos de la empresa. Asimismo, el 66.7% no recibió una inducción del puesto de trabajo y de sus funciones a desempeñar, y el mismo porcentaje considera que no cuenta con oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

De continuar gestionando, la capacitación de los colaboradores, de manera empírica y dejándola en manos de las aseguradoras, los colaboradores de la empresa de corretaje de seguros, no llegarán a contar con todas las herramientas necesarias para realizar sus funciones de manera efectiva, no sabrán cómo actuar ante una circunstancia de exigencias no solo por parte del cliente, sino también por parte de la empresa, del entorno laboral, etc. La empresa no llegará a conocer las necesidades de capacitación de sus colaboradores y por ende no podrán influir en la satisfacción de las necesidades de autorrealización de los mismos, y en consecuencia sus colaboradores no tendrán un sentimiento de desarrollo y superación en su centro de labores, lo que podría originar su desmotivación, errores, rotación, etc.

1.1.- Formulación del problema.

Problema Principal.

- ¿Cuál es la incidencia de un programa de capacitación en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros?

Problemas Secundarios.

- ¿Cuál es la incidencia de las necesidades de capacitación, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros?
- ¿Cuál es la incidencia de los objetivos empresariales, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros?

- ¿Cuál es la incidencia del contenido y principios del aprendizaje, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros?

1.2.- Objetivos, General y Específicos.

Objetivo General.

- Determinar la incidencia de un programa de capacitación en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros.

Objetivos Específicos.

- Determinar la incidencia de las necesidades de capacitación, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros.
- Determinar la incidencia de los objetivos empresariales, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros.
- Determinar la incidencia del contenido y principios del aprendizaje, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros.

1.3.- Justificación o importancia del estudio.

Tomando en cuenta la situación de la empresa de corretaje de seguros, se busca dar una aplicación práctica en la empresa, y llegar a ser una principal fuente de aporte para dar solución a la problemática que se presenta. Se busca lograr dejar atrás la gestión empírica de la capacitación, y empezar a trabajar bajo lineamientos formales y estructurados, lo cual contribuirá a la empresa a establecer objetivos y medir resultados en cuanto al desempeño y la rentabilidad de sus colaboradores. También se considera importante el estudio por ser un aporte al desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa, ya que hoy en día necesitan desarrollar o fortalecer competencias para mejorar su nivel de empleabilidad.

El estudio se fundamenta en la amplia teoría de la Gestión del Talento Humano y en los métodos diseñados por autores globalmente reconocidos en temas de capacitación, gestión por competencias, recursos humanos, etc. Con lo mencionado, se pretende generar un aporte al marco teórico de futuras investigaciones, que también busquen estudiar la incidencia de un plan de capacitación en el desarrollo de competencias.

1.4.- Alcance y limitaciones.

Alcance.

La investigación se realizará en el presente año (2019), por ser el año en donde se determinó la problemática y se identificó la necesidad de realizar un plan de mejora. Tendrá lugar en el distrito de Pueblo Libre – Lima, pues es la ubicación de la empresa de corretaje de seguros.

La investigación está delimitada a los colaboradores de la empresa de corretaje de seguros. Abarca dos conceptos fundamentales como son la capacitación y el desarrollo de competencias, dichos conceptos pertenecen al campo de la Gestión del Talento Humano, dentro de las ciencias administrativas.

Limitaciones.

La presente investigación, no presenta limitaciones por parte de la bachiller, ya que se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios para el desarrollo del estudio, lo que lo convierte en factible y viable para su desarrollo.

Capítulo II

Marco teórico – conceptual

2.1.- Antecedentes de la investigación.

Antecedentes nacionales.

Linares, M. y Saavedra, R. (2019) en su trabajo de investigación ***“Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2019”*** para optar por el título de Licenciado en Administración Pública, en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, ilustran la capacitación como una estrategia para el fortalecimiento de competencias laborales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Chiclayo, ya que, en la gestión del Talento Humano, la capacitación es un proceso que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos, que no solo contribuirán para el desarrollo efectivo de su labor sino también los dotan de oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización. De esta manera llegan a la conclusión que, la organización podrá cumplir con sus objetivos, en medida que los trabajadores se desempeñen efectivamente, para esto, deben estar conscientes y ser capaces de aceptar el cambio y estar motivados a desarrollarse continuamente.

Flores, J. y Rodrigo, S. (2018) en su tesis ***“Desarrollo de un programa de capacitación para la mejora de competencias laborales”*** para optar por el título profesional de Psicólogos, en la Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la

Comunicación de la Universidad Nacional de San Agustín, pretendieron medir el nivel de las competencias laborales que poseían los trabajadores del área de almacén de la empresa Michel CIA. Mediante una evaluación de 360°, se determinan las competencias existentes en el personal y en base a ese resultado buscan implementar un programa de capacitación acorde a las necesidades de la empresa. También describen la importancia significativa de la capacitación y el desarrollo del personal, para alcanzar el crecimiento no solo individual y grupal, sino también a nivel de organización. Expresan la importancia de una adecuada asignación de competencias laborales a los trabajadores, ya que de esta manera tendrán mayores posibilidades de responder exitosamente ante una demanda compleja o tarea específica. Finalmente, concluyen que, después de procesar la información a través del SPSS, obteniendo frecuencias, porcentajes y T de Student, existe una influencia positiva significativa entre el programa de capacitación y las competencias laborales de los colaboradores del área de almacén, con lo cual la hipótesis es aceptada como válida.

Saavedra, M. (2016) en su tesis ***“La capacitación y su relación con la competencia laboral de los colaboradores de la dirección regional de salud San Martín, Moyobamba, periodo 2015”***, para optar por el grado de Licenciada en Administración, en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Cesar Vallejo, tienen como objetivo determinar la relación que existe entre la capacitación y la competencia laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud San Martín, para lo cual desarrollan una investigación no experimental, aplicando una encuesta a un total de 47 colaboradores, y basando su investigación en la teoría de los Recursos Humanos, para de esta manera concluir que, de acuerdo al análisis estadístico que se ha realizado vemos que el coeficiente de correlación es de 0.803, y un nivel de significancia de 0.000, siendo este menor a 0.05, por lo cual nos da

como resultado que existe una relación directa y significativa entre las variables de capacitación y la competencia laboral.

Antecedentes internacionales.

González, M. (2013) en su trabajo especial de grado ***“Plan de Capacitación basado en las competencias laborales dirigido a los trabajadores de la División Asuntos Laborales de CVG Bauxilum, C.A, en Matanzas Estado Bolívar”***, para optar por el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, en el Área de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Andrés Bello, plantea que hoy en día, las empresas deben considerar dentro de sus planes organizacionales disponer de recursos humanos capacitados, que posean competencias que les permitan ir a la par con los cambios científicos y tecnológicos, lo cual permitirá incrementar la productividad y la competitividad de las organizaciones. El investigador aplicó un cuestionario a un total de 25 personas que integraban la población de estudio, a través de este proceso, se identificaron debilidades entre el perfil del puesto y el perfil de la persona que lo ocupaba, y se llegó a concluir que, los trabajadores necesitan capacitarse en aspectos organizacionales, individuales y ocupacionales, para elevar el nivel de competencias técnicas y conductuales.

Lavalle, E. y Pardo, I. (2012), en su trabajo de grado ***“Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar”***, para optar por el título de Especialista en Gestión Humana, en la Facultad de Posgrados de la Universidad EAN, tiene como objetivo principal el de diseñar un modelo de capacitación basado en competencias laborales, utilizando un método cualitativo, bajo un enfoque de investigación y desarrollo, por medio de dos fases una fase inicial en la que se identifican las competencias a potencializar y posteriormente, en base al resultado

obtenido, se diseñan las unidades temáticas para lograr el impacto esperado del modelo de capacitación. Concluye que, es clave reconocer que los colaboradores son el pilar fundamental dentro de la organización, ya que, el ejercicio efectivo de sus competencias, conllevará al éxito y el logro de objetivos empresariales.

Alvarado, P., Granados, T., Guale, A. (2013), en su tesis ***“Programa de capacitación basado en competencias laborales para el personal del Departamento de Talento Humano de la empresa Mi Ángel”***, para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Recursos Humanos, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, tiene como objetivo principal el diseñar un programa de capacitación que supere las deficiencias que se presentan en el talento humano de la empresa “Mi Ángel”. Se desarrolla la investigación, basado en el diseño no experimental, y las investigaciones de carácter descriptivo, porque se hace un análisis detallado de cada falencia que tiene el departamento de talento humanos de acuerdo a los conocimientos que poseen los empleados. Y se concluye que, toda inversión que realice la empresa para costear un programa de capacitación, será beneficioso, porque se mejorara la capacidad, de los empleados, al producir y cumplir con los objetivos propuestos.

Sosa, Y. (2014) en su tesis de grado ***“Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la Fragua, Zacapa”*** para optar por el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional, en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, tuvo como objetivo principal identificar las necesidades, en habilidades, conocimientos y actitudes que poseen los docentes del ITECNOR. Se buscó integrar los elementos que debe contener el programa de capacitación para que las debilidades y

necesidades que se detectaron en el estudio, sean reforzadas. Para la obtención de datos cualitativos, se utilizó el Grupo Focal; y para obtener los datos cuantitativos se hizo un diagnóstico de necesidades de capacitación. Los principales hallazgos encontrados en el proceso, fue la falta de trabajo en equipo y el desconocimiento de técnicas y métodos a utilizar en el aula, como estrategia para brindar conocimientos a los educandos. Para de esta manera concluir que, se necesita reforzar la actitud hacia el servicio en docentes, así como también sus conocimientos. Estos resultados fueron la base para elaborar la propuesta de un plan de capacitación en temas de actitudes, mejora del trabajo en equipo y conocimiento de estrategias dentro del aula.

2.2.- Bases teórico-científicas.

Capacitación.

Hoy en día se vuelve cada vez más escasa la posibilidad de encontrar a una empresa que se cuestione el capacitar a sus colaboradores. Pero aún existen quienes consideran a la capacitación como un gasto y no como una inversión que, no solamente beneficiará a la empresa sino también al desarrollo profesional de sus colaboradores. También se basan en que solamente contratando a profesionales de universidades de prestigio y con un alto rendimiento educativo, es suficiente para que tengan un alto rendimiento en sus funciones; y es que esto no es suficiente en un entorno en el que con lo rápido que avanzan, cambian y desarrollan los conocimientos y la tecnología, en poco tiempo, estos profesionales pueden quedar desactualizados.

Hablar de capacitación, es referirnos a los conocimientos, tanto teóricos como prácticos, que obtiene una persona, los cuales les permite incrementar su capacidad, rendimiento y desempeño como colaborador dentro de una organización. La capacitación es un gran aporte hacia los colaboradores, no solo a corto plazo (para el correcto desempeño de

sus funciones), sino también a un largo plazo, por los beneficios que otorga y que se prolongan para toda su vida laboral, contribuyendo al desarrollo de la persona para que en un futuro, cada vez más exigente, sea lo suficientemente capaz de asumir nuevas responsabilidades. La idea principal que plantea el autor es que “Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo” (Werther y Davis, 2008: 252).

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2007: 386).

Todos los colaboradores, incluso después de haber recibido una inducción, al ingresar a una organización, necesitan adquirir y/o reforzar conocimientos necesarios para el desempeño efectivo del puesto para el que fueron contratados. Esto se ve también reflejado, cuando se realiza un reclutamiento interno, algunos colaboradores que ya cuentan con experiencia y son ubicados en nuevos puestos, necesitan capacitarse para lograr un buen desempeño en las nuevas funciones y/o tareas que se le asignen.

La capacitación, es relacionada, algunas veces, como sinónimo de entrenamiento, formación o desarrollo, Y es que según Rodríguez (2007:304) citado por Louffat, nos dice que, la capacitación “es el proceso educativo a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito en particular”. Por su parte, el desarrollo “es un proceso educativo a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el

personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales para propósitos generales” (Louffat, 2012:131).

La capacitación se convierte en una necesidad, cuando se presenta una brecha en el desarrollo de la productividad de la empresa, una brecha que impide o dificulta el logro de propósitos y/o metas, y por ende el cumplimiento de objetivos que se relacionen con el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

Son numerosos los beneficios que otorga la capacitación, y estos no solamente son hacia los colaboradores, sino también para la organización.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas ▪ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones ▪ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas ▪ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto ▪ Permite el logro de metas individuales
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene la competitividad de la organización ▪ Incrementa la rentabilidad ▪ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles ▪ Eleva la moral ▪ Promueve la identificación con los objetivos de la organización ▪ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas ▪ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas ▪ Promueve el desarrollo del personal ▪ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes ▪ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo ▪ Promueve la comunicación en toda la organización
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos ▪ Ayuda en la orientación de nuevos empleados ▪ Hace viables las políticas de la organización ▪ Fomenta una atmósfera de aprendizaje ▪ Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Figura 3: Beneficios de la capacitación

Fuente: Werther y Davis (2008: 254)

Para que sean aprovechados los beneficios descritos con anterioridad, las personas que tendrán a su cargo la ejecución del programa de capacitación, deberán evaluar las necesidades del empleado y de la organización, con la finalidad de determinar los objetivos del programa.

Una vez definidos los objetivos, se deberá evaluar y diseñar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje que se utilizarán.

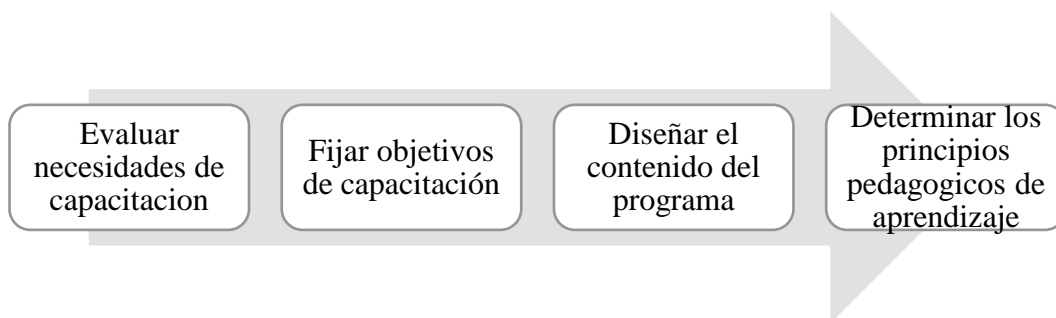


Figura 4: Pasos para la elaboración del programa de capacitación

Fuente: Werther y Davis (2008)/ Elaboración Propia

Necesidades de capacitación.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, es el punto de inicio del proceso, el objetivo aquí es descubrir en que aspectos debe estar focalizada la capacitación; y es que existen diversas necesidades que impulsan la capacitación, como lo son la ausencia o falta de competitividad, la necesidad de cambio para adecuarse a nuevas circunstancias, la comparación entre colaboradores o competidores, un autodiagnóstico de los propios colaboradores, que exprese una necesidad de mejora, etc. (Louffat, 2012).

Mediante la evaluación de las necesidades de capacitación, se podrá detectar las debilidades que existen, no solo por parte de la organización, sino también por parte de sus integrantes. Los escenarios más comunes en los que se deben evaluar las necesidades de capacitación, sería un cambio en la estrategia de la misma organización, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, un alto nivel de desperdicio, un alto nivel de accidentes laborales, baja motivación, etc.

Existen tres niveles de diagnóstico, que permitirán determinar las necesidades de capacitación:

A nivel organizacional, que resulta de las decisiones estratégicas, estructurales u operativas que impulsan la capacitación, ya sean estrategias que tenga que ver con el desarrollo o crecimiento empresarial, aumento de actividades y/o funciones, aumento de colaboradores, la apertura de nuevas sedes, etc. También se consideran las estrategias relacionadas a la gestión de cultura y clima organizacional como factores de productividad, ya que, se requiere de aumento de motivación y satisfacción, que genere un mayor compromiso por parte de los colaboradores. El autor señala que “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” (Mondy, 2010: 201).

A nivel de puestos o de tareas, se deberá analizar la descripción y especificación del puesto. Es un análisis en el que se deberá comparar las exigencias y las características del puesto vs las exigencias y características que posee el colaborador ocupante del puesto, y mediante este análisis determinar la brecha que existe entre lo que se espera vs lo que se tiene o lo que se realiza.

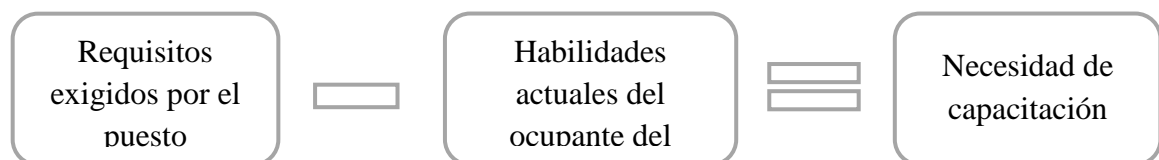


Figura 5: Necesidades de capacitación a nivel de puesto

Fuente: Mondy (2010: 395)

A nivel de personas, se deberá identificar quiénes necesitan capacitarse. A través de evaluaciones de desempeño y/o una autoevaluación, se deberá analizar la evolución permanente de las potencialidades del trabajador, las mismas que se verán reflejadas a través de sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y serán aplicadas al desempeño de sus funciones.

Según Grados, el diagnóstico de las necesidades de capacitación permitirá ahorrar tiempo y dinero, ya que se estarán dirigiendo los esfuerzos adecuadamente y permitirá que las

actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas; proveerá los cambios a futuro, y propiciará el descubrimiento de fallas que puedan incurrir en el desarrollo de las tareas de los colaboradores. El diagnóstico también contribuirá a descubrir problemas en los procedimientos administrativos, carencias en el ambiente de trabajo, problemas con las herramientas de trabajo, problemas financieros, etc. (Grados, 2009).

Objetivos de capacitación.

Realizar un correcto análisis de necesidades, conllevará a la determinación de los objetivos específicos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deberán consignar los logros que desea alcanzar la organización a través de la capacitación, y los medios que serán empleados. Estos deberán redactarse en función de la solución de los problemas que se presenten en la empresa y de la satisfacción de las necesidades detectadas en la fase previa.

Los objetivos deberán utilizarse para comparar el desempeño individual, contra lo determinado, y de esta manera los encargados de la capacitación podrán determinar si la capacitación fue eficaz. Es conveniente elaborar los objetivos en colaboración con los jefes y/o supervisores de cada área, así también como los directivos de la empresa, porque serán ellos los que se encargaran de supervisar el logro de los objetivos planteados.

Al establecer los objetivos de la capacitación, se deberá tener en cuenta que se deben plantear tanto objetivos generales como específicos. Como objetivo general, se buscará definir las conductas que el colaborador tendrá al finalizar el proceso de capacitación; también se detallará el tiempo que deberá tomar el proceso y las actividades involucradas para llegar a la meta establecida. Como objetivo específico, se refiere al desglose de cada una de las actividades que se realizarán en el proceso de capacitación (Grados, 2009).

Contenido del programa.

El contenido del programa de capacitación, se diseña en base a la evaluación de necesidades y los objetivos establecidos en las etapas previas. Se deberá incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministro de conocimientos e influir en las actitudes actuales de los colaboradores. De acuerdo a lo planteado por el autor, “el contenido de un programa de capacitación incluye cuatro formas de cambio de conducta, como es la transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos” (Chiavenato, 2007: 386-387).

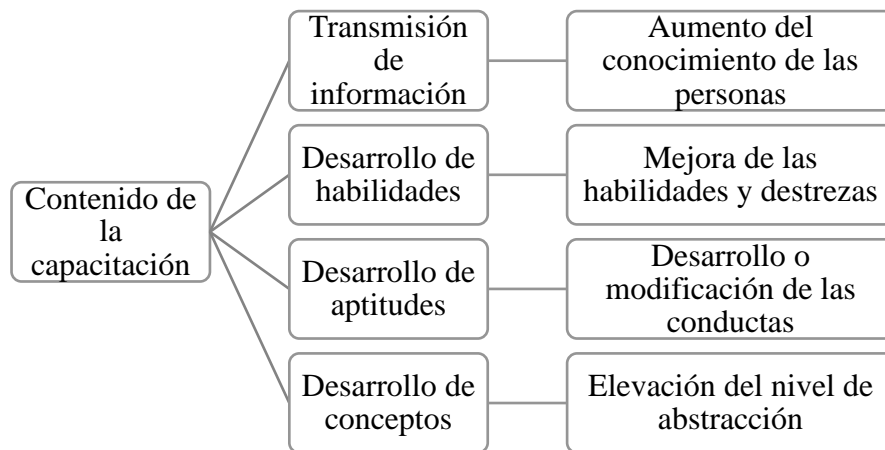


Figura 6: Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación

Fuente: Chiavenato (2007: 387).

“El contenido deberá ser relevante para el desarrollo institucional y personal, adaptable a la realidad o contexto particular, pertinente y transferible, actualizados a la coyuntura de los tiempos modernos, secuenciales siguiendo una línea sistemática y coherente, graduados en base a niveles o intensidades y constituidos por una o varias unidades didácticas que den consistencia a la programación y metodología a desarrollar” (Louffat, 2012: 141).

Al establecer el contenido del programa, también se deberá tener en cuenta dónde se producirá la capacitación. Si se realizará en el puesto de trabajo, esta deberá ser individual y de carácter personalizada, activa porque a medida que se desarrolle la capacitación podrán

surgir dudas y el instructor puede dar solución inmediata, específica porque tratará sobre los aspectos relevantes de las funciones y/o tareas y su realización exitosa, etc.; Algunos ejemplos de capacitación en el puesto de trabajo, puede tratarse de rotación de puestos en la cual el capacitado podrá tener periodos de instrucción en distintas áreas con distintos instructores para que se logre una visión general de la empresa, reemplazos o sustituciones en la cual el capacitado podrá asumir la responsabilidad del puesto y funciones de un compañero que se encuentre de vacaciones o licencia. De lo contrario, si la capacitación se diera fuera del trabajo, esta tendrá que utilizar técnicas basadas en contenido, mediante lecciones magistrales, conferencias, formación a distancia, etc.; técnicas basadas en el proceso, mediante role playing, presentación de modelos, etc.; técnicas mixtas, mediante seminarios, debates, simulaciones, etc.

Principios de aprendizaje.

Todas las personas aprenden de manera distinta, captamos datos y los retenemos de manera distinta, y mientras más conscientes seamos de la forma efectiva de aprendizaje que poseemos, obtendremos mejores resultados no solo a nivel académico, sino también a nivel laboral.

En la medida en que el método de capacitación seleccionado sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes, la capacitación tenderá a desarrollarse de manera más efectiva. Aunque el aprendizaje dependerá de factores individuales, el uso de los distintos principios de aprendizaje, contribuye a que el proceso sea más rápido y efectivo.

Cuando sea mayor y mejor, sea el uso de los principios de aprendizaje, habrá mayores posibilidades de que se logren los objetivos establecidos.

Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Una participación activa, será un factor clave para un aprendizaje rápido y de efectos duraderos.
Repetición	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las personas aprende el alfabeto o las tablas matemáticas, mediante la repetición.
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> • Si el material que se va a emplear, genera sentido e importancia para quien lo va a recibir, generará un mayor impulso para su aprendizaje.
Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Si el programa de capacitación va en concordancia con la demanda del puesto, será más rápida la dominación del puesto y sus funciones.
Realimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas que reciben información sobre su progreso, servirá como motivación y aumentará el interés por el programa.

Figura 7: Principios de aprendizaje

Fuente: Werther y Davis (2008)/ Elaboración Propia

- **¿Quiénes serán los capacitadores?**

Los capacitadores serán aquellas personas encargadas de desarrollar la actividad de la capacitación. Estos pueden ser *capacitadores internos*, que involucra a personal que labora en la empresa, y son asignados en base a su experiencia o por cursos desarrollados previamente y pueden transmitir la información como un efecto multiplicador; también pueden ser *capacitadores externos*, que serán expertos contratados para cada ocasión y aportar el know-how a fin de aplicarlo en la empresa.

Asimismo, el tipo de capacitador que emplee la empresa, conllevará a diversas ventajas y desventajas como son:

Capacitadores Internos:

- Ventajas: Conoce la idiosincracia de la empresa, lenguaje común, contactos permanentes, no genera resistencia, bajos costos.
- Desventajas: Clima informal, cuadro de horarios.

Capacitadores Externos:

- Ventajas: Know how moderno, relación formal, mayores expectativas, técnicas acorde

al tipo de capacitación.

- Desventajas: Menor frecuencia de contacto, altos costos.
- **¿Cómo serán las instalaciones?**

Para que las actividades de capacitación se desarrollen de la manera más óptima, estas deberán de desarrollarse en instalaciones (capacitación fuera del puesto de trabajo) con características que permitan que el aprendizaje sea efectivo y cumpla con los objetivos planteados.

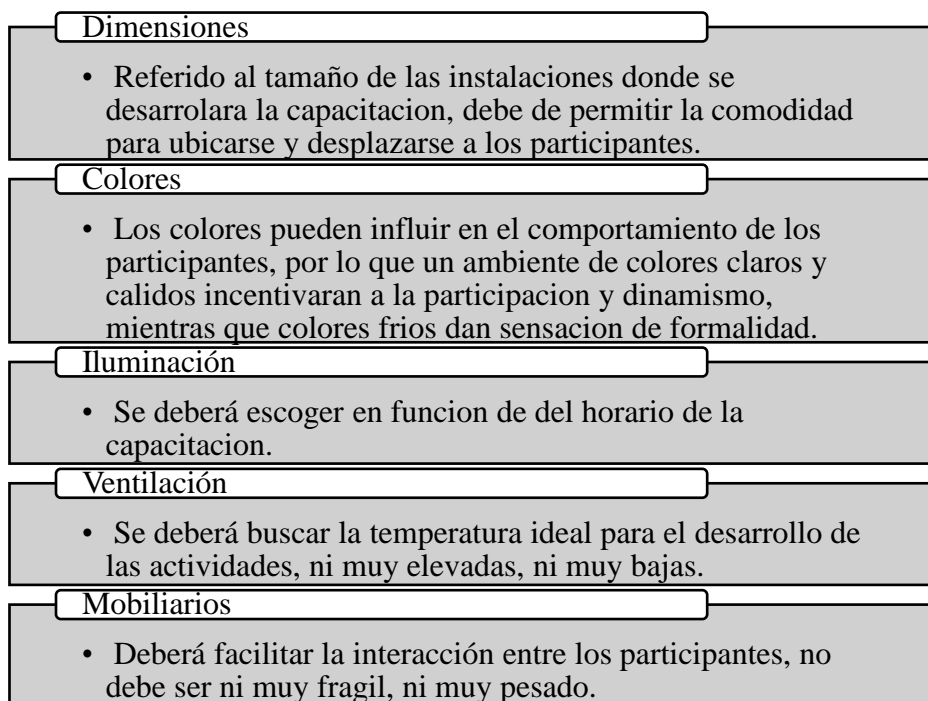


Figura 8: Características de las instalaciones de capacitación

Fuente: Louffat (2012)/ Elaboración Propia

Competencias.

Hoy en día, en tiempos en los que se empieza a considerar más el comportamiento, habilidades blandas y actitudes, como señal de buen desempeño y efectividad, hablar de gestión del personal sin relacionarlo con el enfoque de competencias, resultaría un error. Y es que, el enfoque de competencias es lo más visto, en la actualidad, por las empresas que buscan valorizar a sus colaboradores de manera más integral en base a las dimensiones de sus

conocimientos, habilidades y actitudes que tengan concordancia con las competencias institucionales u organizacionales.

Una definición clara de lo que significa competencias, es la que plantea la autora Alles, quien cita a Spencer y Spencer, y las define como “la característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2009: 59).

La competencia es una parte esencial de la personalidad de cada individuo, al ser identificada, puede llegar a predecir el comportamiento frente a diversas situaciones y el desempeño que se tendrá. Frente a esto, Spencer y Spencer, citado por Alles, establecen cinco principales tipos de competencias que se mostraran en la siguiente figura.

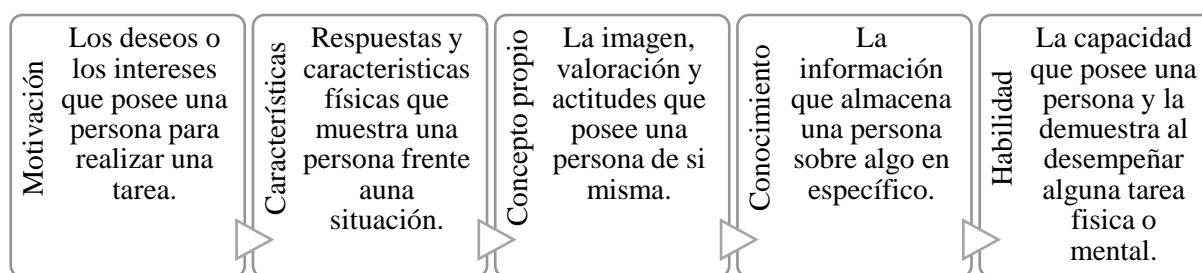


Figura 9: Tipos de competencias según Spencer y Spencer

Fuente: Alles (2009)/ Elaboración Propia

Martha Alles, también hace referencia a otra autora, la francesa Claude Levy-Leboyer, quien define las competencias como el conjunto de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana y en situaciones de evaluación, Para Levy-Leboyer, las competencias se clasifican en individuales, que están constituidas por los conocimientos, habilidades y actitudes personales, las cuales se identifican a través de los comportamientos de los individuos; y las competencias empresariales, que serán los factores de éxito empresarial, que diferencia a una empresa de cualquier otra y se identifican a través

de análisis de mercado. Las competencias empresariales están constituidas por la integración y coordinación de las competencias individuales (Alles, 2009).

Para Nadine Jolis, otra autora francesa, las competencias se correlacionan entre si y se dividen en cuatro tipos: teóricas, prácticas, sociales y del conocimiento. Las tres primeras convergen en la última, para capacitar o evaluar al personal, será de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.



Figura 10: Tipos de competencias según Nadine Jolis

Fuente: Alles (2009)/ Elaboración Propia

De acuerdo al enfoque de otro autor, “para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar” (Werther y Davis, 2008: 104).

La identificación de competencias, buscará determinar las competencias que son necesarias para que una actividad sea desarrollada con eficiencia. En un inicio, la identificación tradicional se enfocaba en el análisis de las tareas a través de la observación.

Sin embargo, la evolución de la gestión por competencias ha desarrollado varias técnicas para la identificación de competencias como lo son: entrevistas, simulaciones de procedimientos administrativos, ejercicios grupales, presentaciones, solución de problemas planteados con información incompleta, etc.

VENTAJAS DE LA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS
1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
2. Apoya al desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal.

Figura 11: Ventajas de la identificación de competencias

Fuente: Werther y Davis (2008)/ Elaboración Propia

Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer.

Para comprender gráficamente la identificación de las competencias, se deberá mencionar el Modelo del Iceberg que plantea Spencer y Spencer, citado por Alles, en donde “se dividirán las competencias en dos grupos: las que son más fáciles de identificar y desarrollar (conocimientos, destrezas, etc.), y las que son menos fáciles de identificar y por ende más complicado de desarrollar (el concepto que se tiene de uno mismo, los valores, actitudes que conforman la personalidad)” (Alles, 2009).

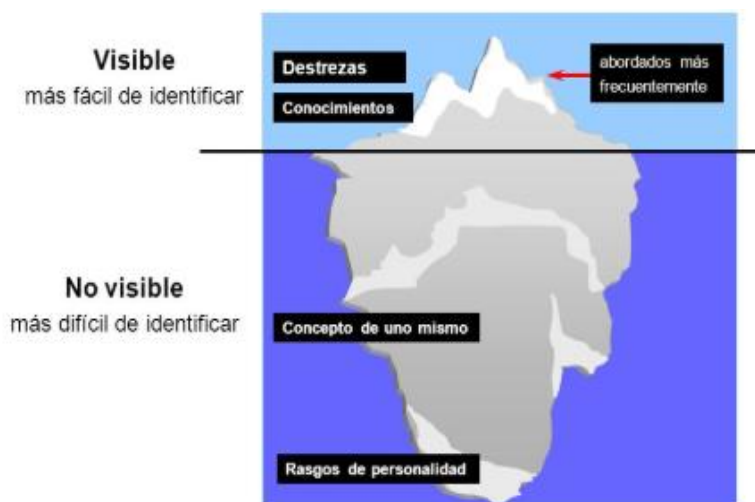


Figura 12: Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer

Fuente: Alles (2009: 62).

Explicando a más detalle la Figura N°12, se identifican dos grandes grupos de competencias; Las competencias que son más fáciles de detectar y desarrollar por estar en la superficie del iceberg (centrales y reconocibles con facilidad) son las relaciones formales y de formación, las destrezas y conocimientos, metas y objetivos, tecnología y control, autoridad, etc. Y las competencias que son difíciles de detectar y por ende más complicadas de desarrollar por estar escondidas por debajo de la superficie el iceberg (relacionadas con la personalidad) como el concepto que se tiene de uno mismo, las actitudes y los valores, sentimientos y emociones, creencias, comportamientos informales, comunicación consigo mismo, y motivaciones.

Desarrollo de competencias.

Cuando nos referimos a la necesidad de capacitar en cuanto a competencias, el termino que mejor se adecua es el de DESARROLLAR, ya que hace referencia no solo a la capacitación sino también al entrenamiento. El proceso de aprendizaje que logra cambiar comportamientos, no se logrará con solo tener conocimientos acerca del tema, sino que se

necesita tener de manera básica, o en un nivel bajo (pero existente) ciertas competencias que luego se podrán desarrollar.

Un claro ejemplo de lo que se menciona anteriormente, es al recordar el haber tenido una experiencia en una empresa de servicios, en la que se siente que el empleado sonríe “de la boca para afuera” pero que la actitud que demuestra es de cierta incomodidad o fastidio. En este caso, la falla viene desde el proceso de selección, ya que, se requieren de ciertas competencias mínimas para ocupar diversas posiciones, para luego desarrollarla. También podemos mencionar que falló el proceso de inducción, ya que, posiblemente no se le mencionó el objetivo de sus funciones, al colaborador, y no le han hecho entender el por qué debe mantener una actitud cordial frente a los clientes, no se ocuparon en desarrollar la competencia de Orientación al cliente (Alles, 2005).

A continuación, se presentará gráficamente el desarrollo de competencias mediante un proceso natural del individuo, ya que, al tener un pequeño grado de desarrollo de una competencia, el aportarle la experiencia del puesto y las funciones que desempeñe, permitirá mejorar aún más el desarrollo de la misma, y más aún si a esto se le agrega el que el colaborador podrá analizar su desempeño. En resumen, en el paso 1 la persona inicia su vida laboral, en el paso 2 demuestra sus competencias y empieza a ganar experiencia, en el paso 3 empieza el desarrollo de la competencia a través del aumento del nivel, producto de la experiencia, siempre y cuando haya pasado por un proceso de reflexión sobre lo vivido.

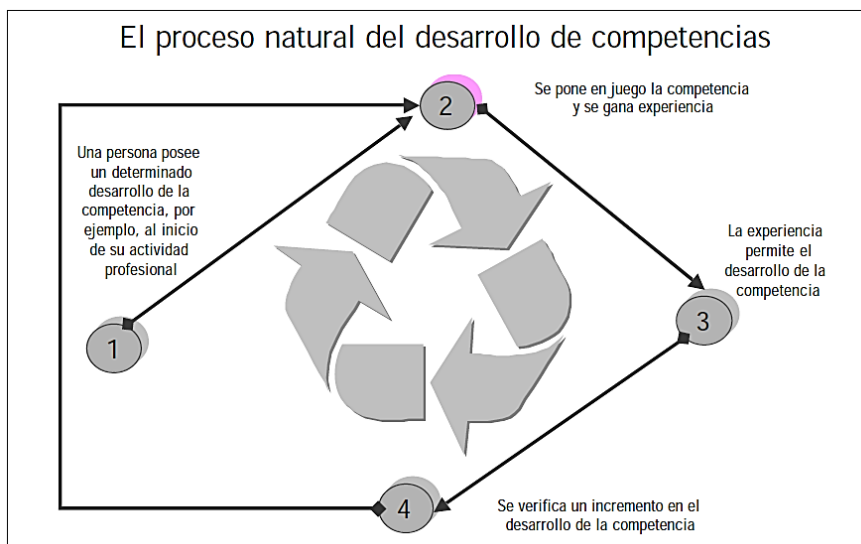


Figura 13: Proceso natural de desarrollo de competencias

Fuente: Alles (2005: 83)

Para que el proceso de desarrollo de competencias, se desarrolle de manera efectiva, es necesario que se lleven a cabo ciertas acciones como lo son: cursos formales sobre la competencia que se desea desarrollar, entrenamiento derivado del propio desempeño en el puesto (resultado de evaluaciones, comentarios de superiores, etc.), el autodesarrollo que será sin duda, la base para que se logre el desarrollo de competencias.

Una competencia se desarrolla, cuando se verifica que existe una interacción constante entre las personas y el ambiente, ya que, el conocimiento se produce por la mediación o interacción con las demás personas; se verifica que los participantes ante una problemática, busquen la causa y efecto, en situaciones de la vida real, aplican el conocimiento estableciendo prioridades y mediante múltiples habilidades de pensamiento.

En la actualidad, el desarrollo de competencias, se tiene que efectuar en un ambiente preparado, estimulante a la mediación inteligente y de calidad. Esto solo se logra cuando se diseñan escenarios de aprendizaje (situaciones didácticas) que signifiquen un reto para el participante, logrando su motivación e intereses y haciendo que se desarrollen las competencias que se haya propuesto el mediador, estas situaciones pueden ser por ejemplo a

nivel analítico, a través de casos, películas, testimonios, etc.; y a nivel inductivo, a través de diseño de campañas y/o proyectos, trabajos colectivos. Investigaciones, etc. (Alles 2005: 83).

2.3.- Definición de términos básicos.

Actitud

Se entiende por Actitud, al comportamiento de una persona frente a una situación, ya sea positiva o negativa; es su forma de ser o su manera de actuar. También es la manifestación de su estado de ánimo.

Actitud es una organización relativamente estable de creencias evaluativas, sentimientos y tendencias de conducta hacia el objeto. Las creencias incluyen hechos, opiniones y nuestro conocimiento general acerca del objeto. Los sentimientos abarcan amor, odio, agrado, desagrado y sentimientos similares. Las tendencias de conducta se refieren a nuestras inclinaciones para actuar de ciertas maneras hacia el objeto, aproximarnos a él, evitarlo, etc. (Morris, 2009: 599).

Competencias

Se entiende por Competencias, a las habilidades, conocimientos y actitudes que una persona posee para desempeñar de manera efectiva una función o tarea. Dependiendo el nivel o el grado de desarrollo de una competencia, en una persona, le será de fuente de diferenciación frente a otras personas. Según la autora, se entiende por competencias a la “capacidad adaptativa, cognitiva y conductual para responder adecuadamente a las demandas que se presentan en el entorno. Es un saber pensar para poder hacer frente a lo que se necesita” (Frade, 2009: 26).

Conocimiento

Se entiende por Conocimiento, a toda aquella información adquirida por una persona a través de su existencia, como sus relaciones personales e interpersonales, experiencia, educación recibida, etc.; que le permitirá tomar decisiones en diversas situaciones. Según Martha Alles, “el conocimiento corresponde a todo tipo de información que una persona posee sobre áreas específicas; asimismo, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará” (Alles, 2009: 61).

Contenido Curricular

Se entiende por Contenido Curricular, al conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas, etc.; que deben adquirir las personas a capacitar. Este deberá ser estimulador para el desarrollo de competencias, flexible y coherente para que de esta manera se dé el enriquecimiento cognitivo de la persona. En su explicación de la diferencia entre educación y formación, el autor se refiere al Contenido como los “Conocimientos teóricos y actitudes específicas para desarrollar tareas específicas” (Louffat, 2012: 133).

Habilidades

Se entiende por Habilidad, a la capacidad que posee una persona para desempeñar de manera efectiva una actividad o tarea, esta puede ser física, mental o social. Las habilidades pueden ser innatas, al nacer con el talento para realizar alguna tarea, o adquiridas y perfeccionadas a través de la práctica. Según la autora, son los “procesos mentales que realizamos para ser capaces de actuar sobre un estímulo determinado. Ante cualquier estímulo, nuestro pensamiento realiza una serie de reacciones múltiples, con las cuales tenemos la posibilidad de efectuar diversos desempeños” (Frade, 2009: 26).

Principios de Aprendizaje

Se entiende por Principios de Aprendizaje, a aquellas herramientas clave, en el proceso de enseñanza, que, al ponerlos en práctica, permitirá a las personas capacitadas, adquirir y almacenar conocimientos que generen valor tanto para sí mismos como para su entorno. Según lo mencionado, para los autores “Los principios del aprendizaje, o principios pedagógicos, constituyen los procesos por medio de los cuales las personas aprenden de manera efectiva. Estos principios son: participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación” (Werther y Davis, 2008: 261).

Programa de Capacitación

Se entiende por Programa de Capacitación al proceso estructurado, por el cual se brindará información a una o varias personas, con la finalidad de que adquieran o desarrollen la capacidad de desempeñar una tarea o función, de manera efectiva. Para Chiavenato un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 1998: 418).

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1.- Hipótesis y/o Supuestos básicos.

Hipótesis Principal.

- El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por un programa de capacitación.

Hipótesis Específicas.

- El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por las necesidades de capacitación.
- El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por los objetivos empresariales.
- El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por el contenido y principios del aprendizaje.

3.2.- Variables o Unidades de análisis.

Variable Independiente: Programa de Capacitación

Se entiende por Programa de Capacitación al proceso estructurado, por el cual se brindará información a una o varias personas, con la finalidad de que adquieran o desarrollen la capacidad de desempeñar una tarea o función, de manera efectiva, para que de esta manera se logren objetivos previamente establecidos. Complementando lo mencionado con anterioridad, para Chiavenato un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo

aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 1998: 418).

Variable Dependiente: Desarrollo de Competencias

Se entiende por Desarrollo de Competencias, al proceso de adquisición y/o incremento de las habilidades, conocimientos y actitudes que una persona posee para desempeñar de manera efectiva una función o tarea. Dependiendo el nivel o el grado de desarrollo de una competencia, en una persona, le será de fuente de diferenciación frente a otras personas. Según la autora, se entiende por competencias a la “capacidad adaptativa, cognitiva y conductual para responder adecuadamente a las demandas que se presentan en el entorno. Es un saber pensar para poder hacer frente a lo que se necesita” (Frade, 2009: 26).

3.3.- Matriz lógica de consistencia.

PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			DISEÑO METODOLÓGICO	
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES		
Problema Principal:	Objetivo General:	Hipótesis Principal:	Independiente			Enfoque: Cualitativo Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación: Descriptivo Diseño: No experimental, Transversal, Correlacional Población: Todos los colaboradores de la empresa de corretaje de seguros (Población finita) Muestra: 32 integrantes Técnica: Encuesta / Entrevista Instrumento: Cuestionario con preguntas cerradas de respuesta tipo Likert / Guía y matriz de entrevista	
¿Cuál es la incidencia de un programa de capacitación en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros?	Determinar la incidencia de un programa de capacitación en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros.	El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por un programa de capacitación	Programa de Capacitación	Necesidades de capacitación	Conocimientos de Productos		
							Técnicas de Ventas
							Servicio al cliente
			Programa de Capacitación	Objetivos empresariales	Cartera de clientes		
							Cierre de ventas
							Retención de clientes
			Programa de Capacitación	Contenidos y principios del aprendizaje	Relaciones Públicas		
							Negociación
							Atención al cliente
Problemas Específicos:	Objetivos Específicos:	Hipótesis Específicas:	Dependiente				
¿Cuál es la incidencia de las necesidades de capacitación, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros?	Determinar la incidencia de las necesidades de capacitación, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros.	El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por las necesidades de capacitación.	Desarrollo de Competencias	Conocimientos	De la empresa		
						De los productos y servicios	
						Del mercado	
¿Cuál es la incidencia de los objetivos empresariales, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros?	Determinar la incidencia de los objetivos empresariales, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros.	El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por los objetivos empresariales.	Desarrollo de Competencias	Habilidades	Negociación		
						Persuasión	
						Facilidad de Palabra	
¿Cuál es la incidencia del contenido y principios del aprendizaje, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros?	Determinar la incidencia del contenido y principios del aprendizaje, en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros.	El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por el contenido y principios del aprendizaje.	Desarrollo de Competencias	Actitudes	Seguridad		
						Sociabilidad	
						Creatividad	

Capítulo IV

Metodología de la investigación

4.1.-Tipo y Método de investigación.

Teniendo en cuenta la naturaleza y el propósito de la presente investigación, donde se analizará la asociación entre dos variables cualitativas: Una variable independiente “X = Programa de Capacitación” y la variable dependiente “Y= Desarrollo de Competencias”, se puede determinar el tipo y la metodología a emplear en la investigación.

La investigación será diseñada basándose en el enfoque cualitativo, ya que es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación, debido a que se usa la recolección de datos para obtener descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010: 9).

Además, de acuerdo al propósito de la investigación, se podrá determinar que es de tipo aplicada, ya que buscará fundamentos teóricos a fin de generar una solución al problema específico que se quiera resolver.

El método a emplear es el de tipo descriptivo, ya que buscará especificar las diversas características y propiedades de los elementos de la población que se sometan al análisis, tomando en cuenta distintos factores psicológicos como son la atención, sensación, percepción y reflexión.

4.2.- Diseño específico de investigación.

Según las características de la investigación, el diseño es el no experimental, ya que según el autor, este tipo de investigación comprende estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010: 149).

Al ser una investigación de diseño no experimental, se podrá determinar también que es de tipo transversal ya que, se recolectará información y los datos en un solo momento en el tiempo, con el propósito de describir las variables y analizar la incidencia en el momento dado. Además, el diseño de la investigación es de carácter descriptivo-correlacional, ya que es establecerá el grado de correlación entre la variable dependiente y la independiente, como se muestra en la siguiente nomenclatura.

$$M \quad r \quad \begin{matrix} Oy \\ Ox \end{matrix}$$

Dónde:

M: es la muestra.

r: coeficiente de correlación

Oy: observación del Desarrollo de Competencias

Ox: observación de Programa de Capacitación

4.3.- Población, Muestra o participante.

Se puede entender por “Población” al conjunto de elementos que puede estar conformado por personas, objetos, etc. En el cual se puede realizar una observación, estudio o medición de una o más características de naturaleza cualitativa o cuantitativa que tengan sus

elementos. Asimismo, podemos entender por “Muestra” a una proporción de la población total, que es seleccionada mediante una regla o disposición, con la finalidad de obtener información de interés acerca de la población de la que proviene (Córdova, 2009).

Dependerá de la cantidad de elementos que posea la población para definir su tipo. Si se cuenta con un número determinado de elementos “N” la población es denominada como finita. De lo contrario si la cantidad de elementos, de la población es desconocida, o si la cantidad de elementos es demasiado grande, la población es denominada con infinita.

Para determinar la muestra del estudio, aplicaremos la fórmula para la población finita:

$$n = \frac{Z^2 * P * (1 - P) * N}{Z^2 * P * (1 - P) + e^2(N - 1)}$$

Donde:

n = muestra

N= población de estudio (35)

Z = nivel de confianza (1.96)

p = probabilidad de éxito (0.4)

q ó (1-p) = probabilidad de fracaso (0.6)

e = error máximo (0.05)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.4 * 0.6 * 35}{1.96^2 * 0.4 * 0.6 + 0.05^2(35 - 1)}$$

$$n = (((1.96^2)*0.4*0.6*35)/((1.96^2*0.4*0.6)+((0.05^2)*(35-1))))$$

$$n = (32.27) / (1.00)$$

$$n = 32$$

4.4.- Instrumentos de recogida de datos.

El instrumento a utilizar en la investigación, será el cuestionario, el mismo que está diseñado con preguntas cerradas, con respuesta tipo Likert. Las preguntas se elaboran con la finalidad de verificar la validez de las hipótesis planteadas.

Las escalas Likert a utilizar son:

Tabla 1: Respuestas según escala tipo Likert

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

La validación del cuestionario se efectuó en el momento de su elaboración, donde cada pregunta está asociada con un indicador, este a su vez con una dimensión y esta última con una variable. De este modo se estaría cuidando las propiedades básicas de todo instrumento de medición: la confiabilidad y su validez.

Por otro lado, el segundo instrumento fue una guía de entrevista que ha servido para darle mayor sustento y más claridad a la investigación (por parte de la empresa), se compone de 7 preguntas abiertas, las cuales fueron respondidas por el Jefe Administrativo.

4.5.- Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Para el procesamiento de los datos recogidos se siguieron los siguientes pasos:

- La información recogida de las encuestas se codificaron y trasladaran a una hoja de Excel, para obtener la base de datos de la investigación.
- A partir de la base de datos, se procesará la información con la aplicación estadística SPSS, para la obtención de tablas de frecuencia de cada una de las preguntas y para la construcción de tablas de contingencia como efecto del cruce de las preguntas

correspondientes a la variable independiente y a las preguntas de la variable dependiente, a fin de probar la hipótesis de asociación mediante el test de la chi-cuadrada.

- Se usó la matriz de entrevista a profundidad para analizar e interpretar las respuestas que dio el Jefe Administrativo en la entrevista realizada.

4.6.- Procedimiento para la ejecución del estudio.

Para conocer la relación que existe entre un programa de capacitación con el desarrollo de competencias de los colaboradores de la empresa de corretaje de seguros, se procederá a recopilar información por medio de encuestas durante los días de la semana hasta llegar a encuestar a la muestra total, las encuestas se llevaron a cabo a la totalidad de colaboradores de la empresa de corretaje de seguros.

En primer lugar se desarrollarán las posibles preguntas que podrían incorporarse en el cuestionario y guía de entrevista, para posteriormente seleccionar las más adecuadas.

En segundo lugar se identificarán los tiempos y espacios, en donde se llevará a cabo las encuestas y entrevista.

En tercer lugar se filtrarán los resultados obtenidos para tener la información más veraz sobre la situación y se tabularán los resultados para entender los datos recopilados de manera más clara.

Capítulo V

Resultados y discusión

5.1. Datos cuantitativos

Variable: Programa de Capacitación / Dimensión: Necesidades de capacitación

Pregunta 1: Desempeñar sus funciones diarias, implica conocer sobre todos los productos que ofrecen las aseguradoras.

Tabla 2: Percepción de las necesidades de conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	1	3.1
3	4	12.5
4	13	40.6
5	14	43.8
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 1, se observa que un 3.1% de los integrantes de la muestra, no considera que el desempeñar sus funciones diarias implica conocer sobre todos los productos de las aseguradoras, mientras que un 12.5% opina que a veces, y un 84.4% se encuentra de acuerdo con esta afirmación.

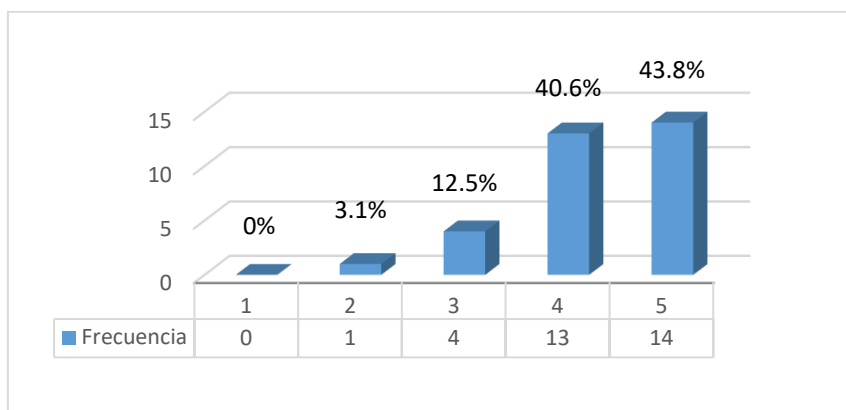


Gráfico 1: Percepción de las necesidades de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados; un 84.4% de los participantes, opina que el desempeñar sus funciones diarias, implica conocer sobre toda la cartera de productos que cuentan las empresas aseguradoras en el país, esto es positivo porque demuestra que son conscientes de la necesidad e importancia de obtener mayores conocimientos para el desempeño efectivo de sus funciones.

Pregunta 2: Conozco las coberturas y condiciones de todos los productos que ofrecen las aseguradoras.

Tabla 3: Capacidad por conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	8	25.0
3	9	28.1
4	11	34.4
5	4	12.5
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 2, se observa que un 25% de los integrantes de la muestra, no conocen las coberturas y condiciones de todos los productos que ofrecen las aseguradoras, mientras que un 28.1% no está de acuerdo ni en desacuerdo con; sin embargo, un 46.9% se encuentra de acuerdo con la afirmación.

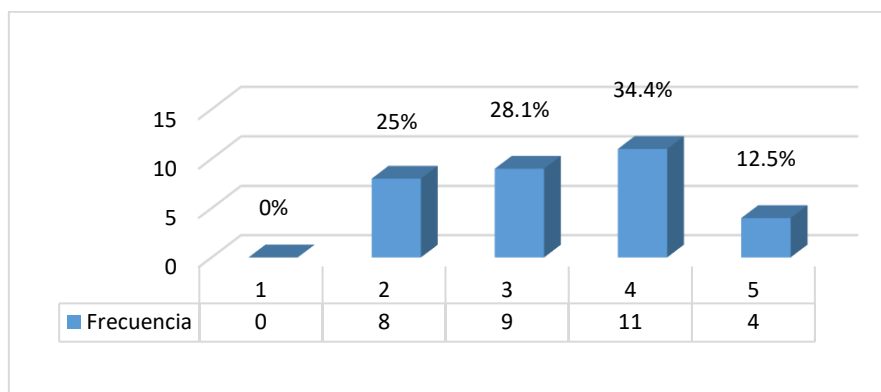


Gráfico 2: Capacidad por conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 53.1% de los participantes, desconoce o no está lo suficientemente convencido de conocer las coberturas y condiciones de todos los productos que ofrecen las aseguradoras, mientras que un 46.9% si se encuentran convenidos de conocer sobre lo señalado, esto refleja una brecha en cuanto a conocimientos de los colaboradores. No todos se encuentran igual de preparados que el resto.

Pregunta 3: Desempeñar sus funciones diarias, implica saber aplicar las distintas técnicas de venta.

Tabla 4: Percepción de necesidades de técnicas de venta

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.1
2	1	3.1
3	5	15.6
4	12	37.5
5	13	40.6
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 3, se observa que un 6.2% de los integrantes de la muestra, no necesitan saber emplear las distintas técnicas de venta en el desempeño de sus funciones diarias, mientras que un 15.6% considera que lo necesita solo a veces y un 78.1% si lo considera necesario.

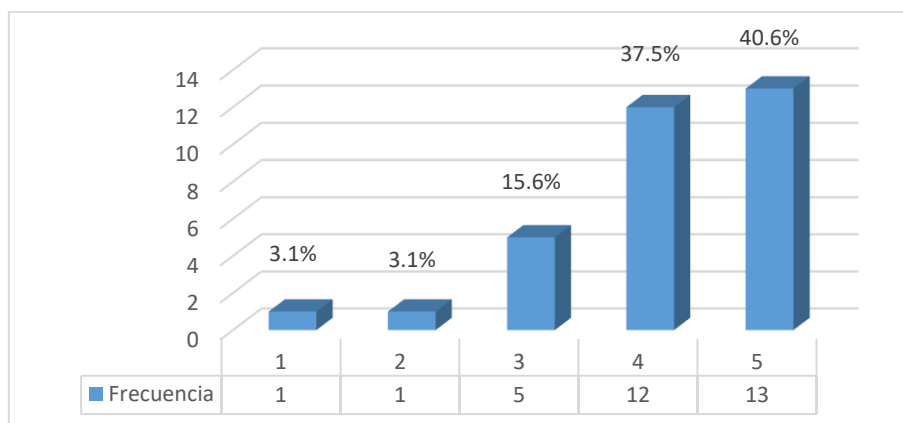


Gráfico 3: Percepción de necesidades de técnicas de venta

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 78.1% de los participantes necesita saber aplicar las distintas técnicas de venta, contra un 21.9% que no lo considera necesario tan continuamente, por lo que se puede considerar que, cualquier tema de capacitación ligado a las técnicas de venta esté enfocado al grupo que lo considera necesario.

Pregunta 4: Empleo las distintas técnicas de venta, en el desempeño de mis funciones.

Tabla 5: Capacidad por empleo de técnicas de venta

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	8	25.0
3	8	25.0
4	14	43.8
5	2	6.3
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 4, se observa que un 25% de los integrantes de la muestra no emplea las distintas técnicas de venta en el desempeño de sus funciones, mientras que un 25% lo hace de manera regular y un 50.1% opina que siempre emplean las distintas técnicas de ventas.

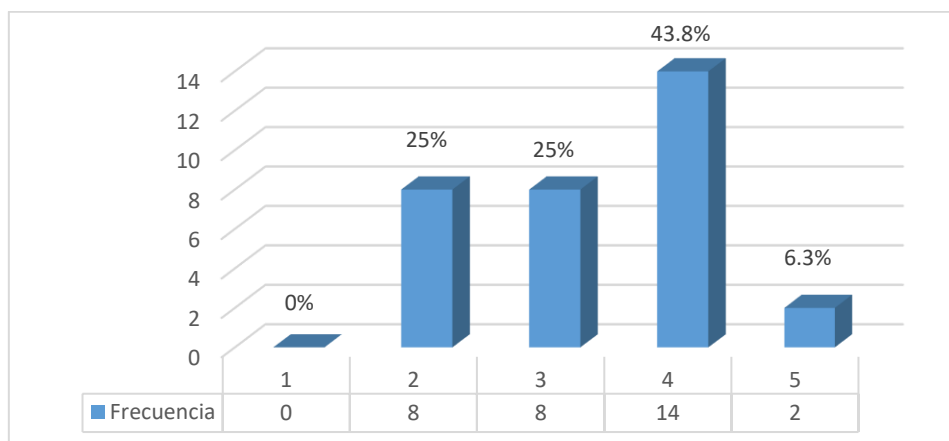


Gráfico 4: Capacidad por empleo de técnicas de venta

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 49.9% de los participantes no emplea las distintas técnicas de venta en el desempeño de sus funciones (ya sea por no necesidad o por desconocimiento), mientras que un 50.1% las emplea de manera continua y permanente, siendo este un factor que deberá ser contrastado con la necesidad de emplear las técnicas.

Pregunta 5: Desempeñar sus funciones diarias, implica saber tratar y atender a los clientes de manera efectiva.

Tabla 6: Percepción por necesidades de habilidad de atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	1	3.1
3	4	12.5
4	10	31.3
5	17	53.1
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 5, se observa que un 3.1% de los integrantes de la muestra considera que desempeñar sus funciones diarias no implica saber tratar y atender a los clientes de manera efectiva, mientras que un 12.5% considera que

solo a veces lo necesita; sin embargo, un 84.4% considera que para el desempeño de sus funciones, es necesario saber tratar y atender a los clientes de manera efectiva.

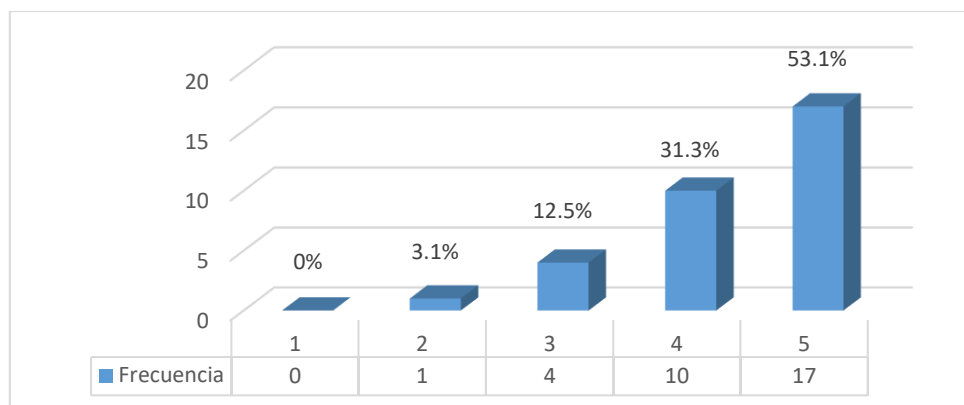


Gráfico 5: Percepción por necesidades de habilidad de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 84.4% de los participantes, considera que para el desempeño de sus funciones diarias, es necesario saber tratar y atender a los clientes de manera efectiva, por lo que necesariamente uno de los temas de la capacitación deberá ser de atención al cliente e impartido a todos los colaboradores.

Pregunta 6: Al tratar con un cliente, se me hace fácil conocer sobre sus necesidades y requerimientos.

Tabla 7: Capacidad por atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	6	18.8
3	8	25.0
4	14	43.8
5	4	12.5
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 6, se observa que un 18.8% de los integrantes de la muestra consideran que no se les hace fácil conocer sobre las necesidades y requerimientos de los clientes al tratar con ellos, mientras que un 25%

considera que solo a veces lo hace con facilidad, y un 56.3% se encuentra muy de acuerdo con la afirmación.

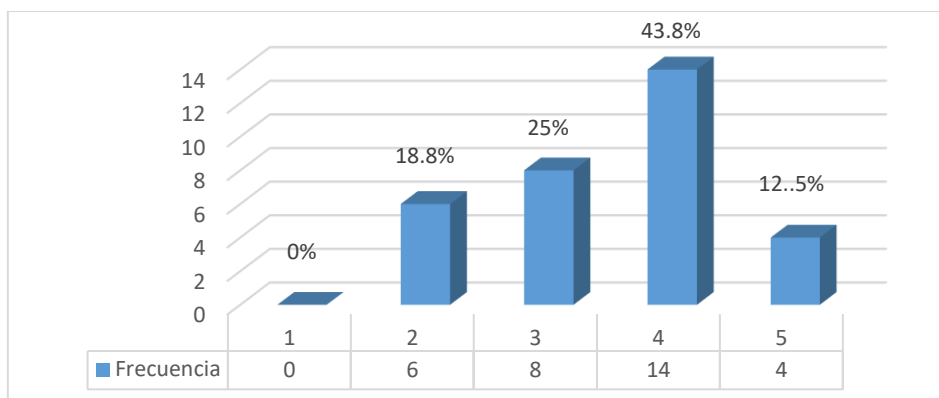


Gráfico 6: Capacidad por atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 56.3% de los participantes, considera que tienen facilidad para entablar conversación con los clientes y llegar a conocer sobre sus necesidades y requerimientos; sin embargo un 43.7% no tiene facilidad para hacerlo, por lo que se genera un brecha si lo comparamos con la necesidad de que los colaboradores sepan sobre trato y atención al cliente.

Variable: Programa de Capacitación / Dimensión: Objetivos empresariales

Pregunta 7: El aumento o reducción de la cartera de clientes de la empresa, estará ligada a las habilidades que tengan sus colaboradores.

Tabla 8: Influencia de las habilidades de los colaboradores, en la cartera de clientes

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	0	0.0
3	5	15.6
4	12	37.5
5	15	46.9
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 7, se observa que un 15.6% de los integrantes de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo con que el aumento o reducción de la cartera de clientes de la empresa, esté ligada a las habilidades que tengan sus colaboradores, y un 84.4% si está de acuerdo con la afirmación.

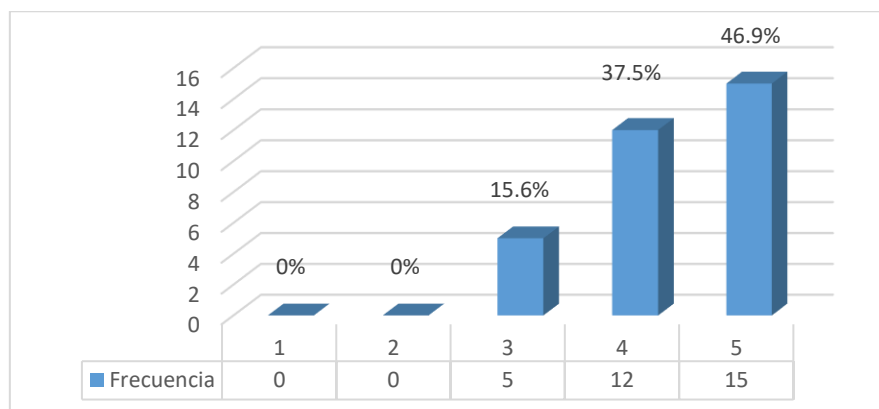


Gráfico 7: Influencia de las habilidades de los colaboradores, en la cartera de clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 84.4% de los participantes si es consciente de la importancia de que sus habilidades, contribuirán a la cartera de clientes, por lo que todo proceso que este orientado al desarrollo de las habilidades será aceptado y visto como necesario por los colaboradores.

Pregunta 8: Considero que el desempeño de mis funciones contribuye de manera positiva a la cartera de clientes.

Tabla 9: Percepción del desempeño individual y la influencia en la cartera de clientes

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	6	18.8
3	8	25.0
4	13	40.6
5	5	15.6
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 8, se observa que un 18.8% de los integrantes de la muestra no considera que el desempeño de sus funciones contribuya de manera positiva a la cartera de clientes de su empresa, mientras que un 25% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo y un 56.2% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

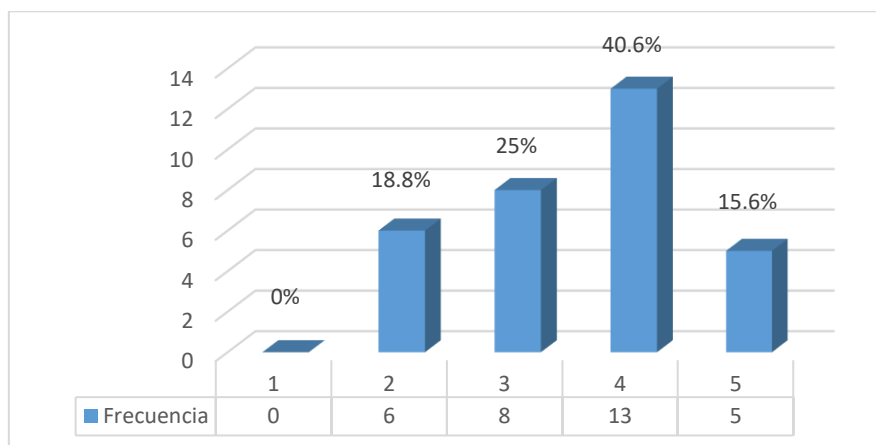


Gráfico 8: Percepción del desempeño individual y la influencia en la cartera de clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 56.2% de los participantes, si considera que el desempeño de sus funciones contribuya de manera positiva a la cartera de clientes; sin embargo un 43.8% no se encuentra convencido con la afirmación, ya sea por falta de preparación, lo que originaría posibles errores y que a largo plazo genere un sentido de frustración.

Pregunta 9: El cierre de un proceso de venta dependerá de las estrategias que empleen los colaboradores en cada situación.

Tabla 10: Influencia de las estrategias empleadas, en el cierre de venta

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	0	0.0
3	4	12.5
4	12	37.5
5	16	50.0
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 9, se observa que un 12.5% de los integrantes de la muestra, no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo con que el cierre de un proceso de venta dependerá de las estrategias que empleen los colaboradores, y un 87.5% si se encuentran de acuerdo con la afirmación.

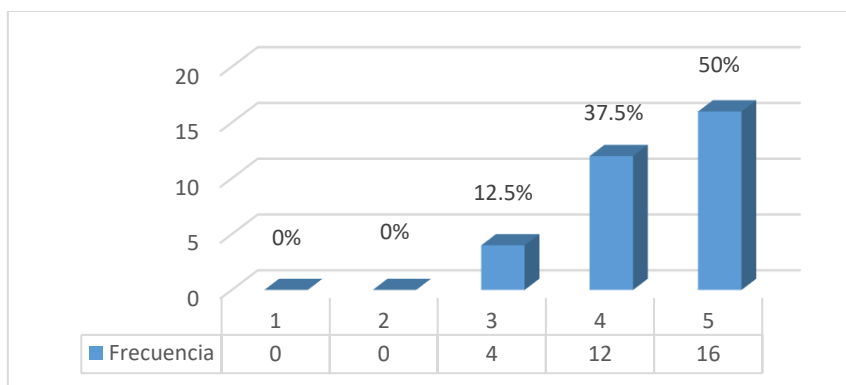


Gráfico 9: Influencia de las estrategias empleadas, en el cierre de venta

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 87.5% de los participantes, son conscientes de que las estrategias que sepan emplear en el proceso de una venta, influirán en el cierre y éxito de esta, por lo que será necesario que los colaboradores que estén inmersos en el área de ventas de la empresa, tengan un pensamiento crítico.

Pregunta 10: Sé cómo emplear distintas estrategias, para el cierre de una venta, basadas en las características y necesidades de cada cliente.

Tabla 11: Percepción del empleo de estrategias sobre el cierre de venta

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	7	21.9
3	9	28.1
4	13	40.6
5	3	9.4
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 10, se observa que un 21.9% de los integrantes de la muestra no considera que sepa cómo emplear distintas estrategias para llegar al cierre de una venta, mientras que un 28.1% considera que solo las emplea a veces y un 50% si está de acuerdo con la afirmación.

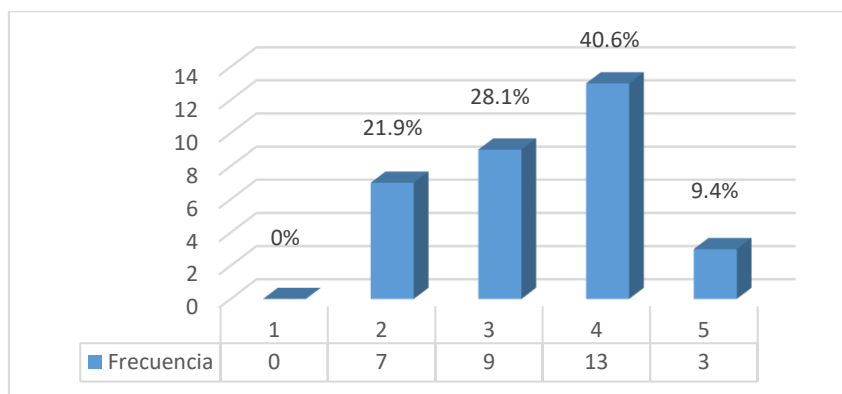


Gráfico 10: Percepción del empleo de estrategias sobre el cierre de venta

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 50% de los participantes, si conoce y emplea distintas estrategias, basadas en las características y necesidades de cada cliente, que les facilita el cierre de una venta. Sin embargo, un 50% opina que no conoce sobre estas estrategias, lo que puede generar una reducción de ventas y por lo tanto en una disminución de ingresos a la empresa.

Pregunta 11: Para retener a los clientes, anualmente, es necesario que los colaboradores conozcan las técnicas de trato y convencimiento.

Tabla 12: Influencia de trato a clientes, sobre la retención de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	0	0.0
3	3	9.4
4	13	40.6
5	16	50.0
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 11, se observa que un 9.4% de los integrantes de la muestra, no está de acuerdo ni en desacuerdo que sea necesario el conocer sobre técnicas de trato y convencimiento para retener a los clientes, y un 90.6% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

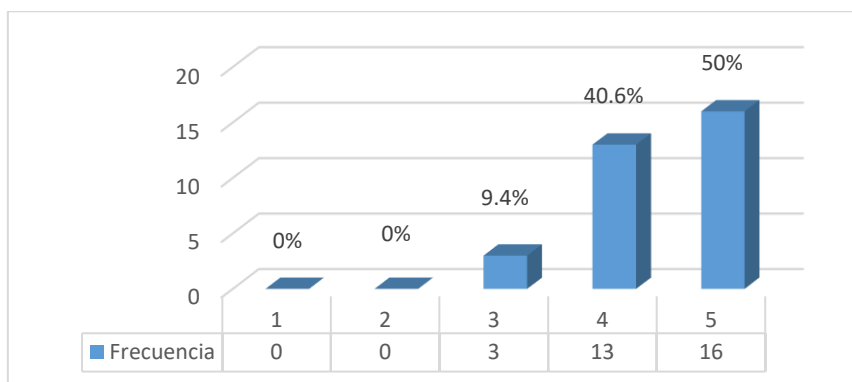


Gráfico 11: Influencia de trato a clientes, sobre la retención de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 90.6% de los participantes, considera que es de suma importancia y de carácter necesario que los colaboradores conozcan distintas técnicas de trato y convencimiento, para retener a los clientes en la renovación de sus seguros de manera anual, debido a que es la segunda fuente generadora de ingresos.

Pregunta 12: Conozco la manera de cómo abordar a los clientes, para llevarlos a la aceptación de la renovación del seguro.

Tabla 13: Percepción de la forma positiva de abordar a clientes

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	6	18.8
3	9	28.1
4	14	43.8
5	3	9.4
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 12, se observa que un 18.8% de los integrantes de la muestra, no conoce la manera de cómo abordar a los clientes para lograr la aceptación de la renovación del seguro, mientras que un 28.1% no están de acuerdo ni en desacuerdo y un 53.2% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

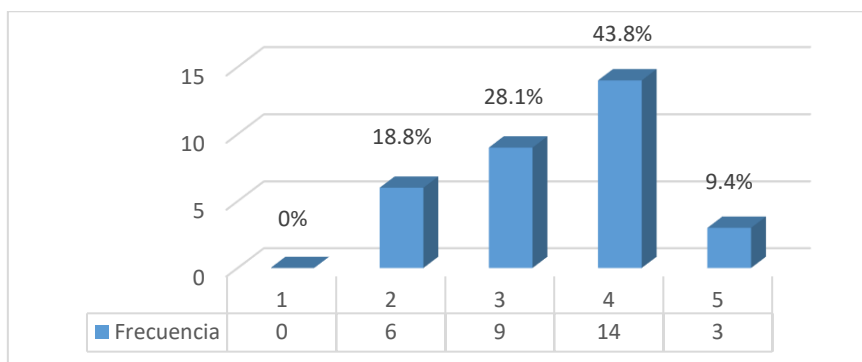


Gráfico 12: Percepción de la forma positiva de abordar a clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 53.2% de los participantes, si conoce la manera de cómo abordar a los clientes y llegarlos a convencer de aceptar renovar el seguro un año más, según las condiciones establecidas. Sin embargo, un 46.8% no se encuentra convencido y no conocen la manera de cómo lograr que un cliente renueve el seguro un año más, o de que acepten la propuesta planteada.

Variable: Programa de Capacitación / Dimensión: Contenidos y principios del aprendizaje

Pregunta 13: Fomentar las relaciones publicas, es indispensable para el incremento de la cartera de clientes.

Tabla 14: Influencia de las relaciones publicas en el incremento de la cartera de clientes

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	0	0.0
3	3	9.4
4	11	34.4
5	18	56.3
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 13, se observa que un 9.4% de los integrantes de la muestra no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo que fomentar las relaciones publicas, sea indispensable para el incremento de la cartera de clientes, y un 90.7% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

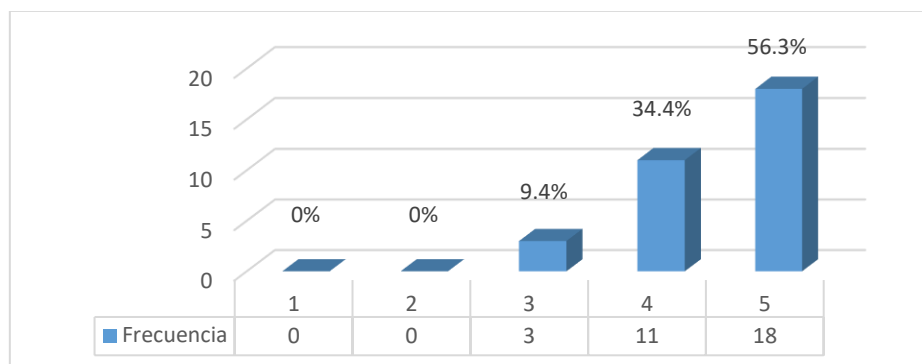


Gráfico 13: Influencia de las relaciones publicas en el incremento de la cartera de clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 90.7% de los participantes, considera que es de suma importancia que se fomenten las relaciones publicas, si el objetivo es incrementar la cartera de clientes. Sin embargo, un 9.4% no le da la debida importancia y no lo considera necesario, ya sea por falta de conocimiento sobre el tema.

Pregunta 14: Sé cómo llevar a cabo relaciones públicas y los beneficios que estas traen a la empresa.

Tabla 15: Percepción del manejo de relaciones públicas

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	9	28.1
3	7	21.9
4	13	40.6
5	3	9.4
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 14, se observa que un 28.1% de los integrantes de la muestra no conoce la manera de llevar a cabo relaciones públicas en beneficio de la empresa, mientras que un 21.9% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo; sin embargo y un 50% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

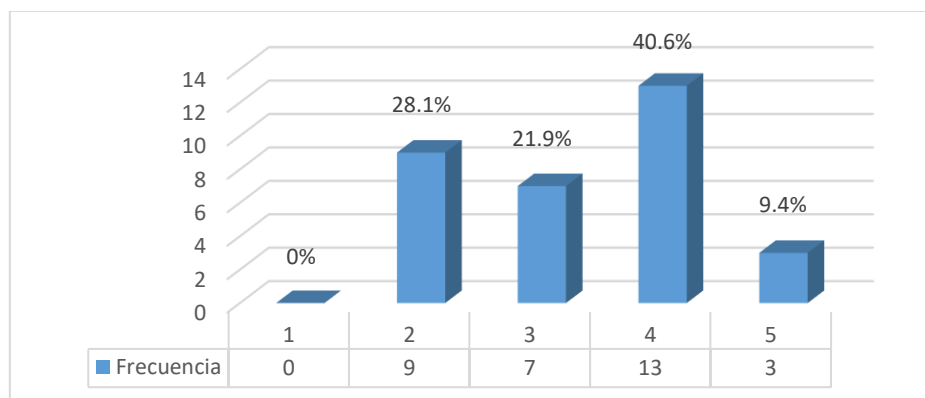


Gráfico 14: Percepción del manejo de relaciones públicas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 50% si conoce sobre relaciones públicas, sabe llevarlas a cabo y son conscientes de la importancia que traen a la empresa, mientras que un 50% no están al tanto de lo beneficioso que es fomentar las relaciones publicas, y no saben de qué manera lograr emplearlas.

Pregunta 15: El arte de la negociación será fundamental para llevar de manera efectiva un proceso de venta.

Tabla 16: Influencia de la negociación sobre el proceso de venta

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	0	0.0
3	3	9.4
4	13	40.6
5	16	50.0
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 15, se observa que un 9.4% de los integrantes de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo con que el arte de la negociación sea fundamental para llevar de manera efectiva un proceso de venta, mientras que un 90.6% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

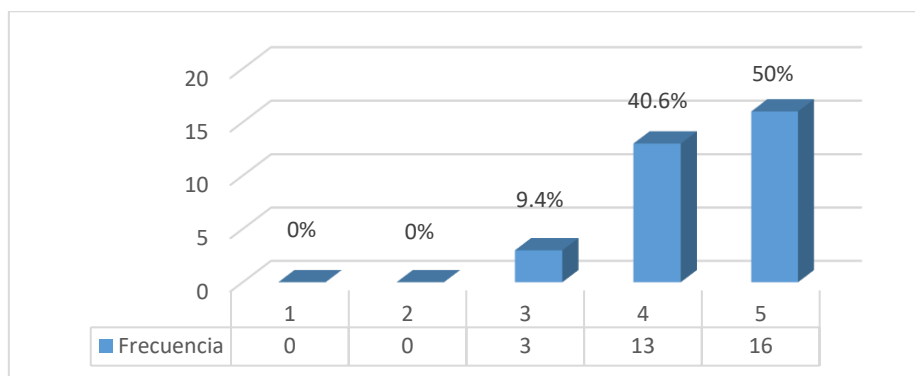


Gráfico 15: Influencia de la negociación sobre el proceso de venta

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 90.6% de los participantes, son conscientes de lo fundamental que es el arte de la negociación, para lograr llevar de manera efectiva un proceso de ventas, por lo que parte del contenido del programa debe ser orientado a conocer a profundidad el tema.

Pregunta 16: Sé cómo aplicar las diversas técnicas de negociación, y esto facilita cierre de una venta.

Tabla 17: Percepción del manejo de técnicas de venta

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	9	28.1
3	7	21.9
4	14	43.8
5	2	6.3
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 16, se observa que un 28.1% de los integrantes de la muestra no sabe cómo aplicar las diversas técnicas de negociación, mientras que un 21.9% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 50.1% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

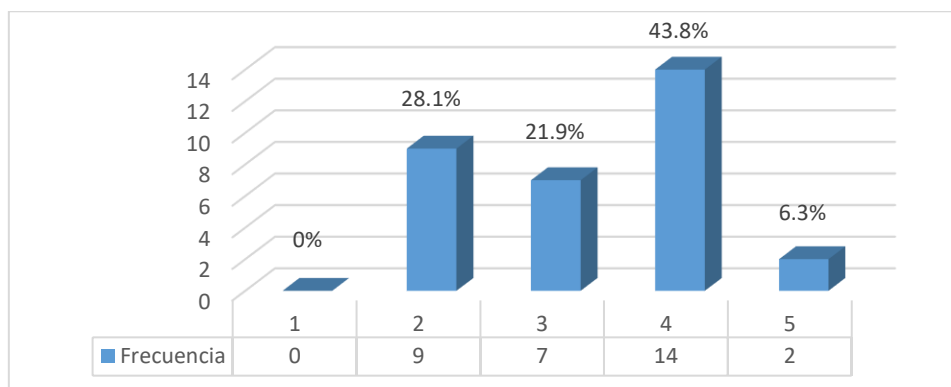


Gráfico 16: Percepción del manejo de técnicas de venta

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 50.1% de los participantes sabe cómo aplicar técnicas de negociación en el desarrollo de sus funciones, lo que facilita el proceso de cierre de una venta. Sin embargo, el 49.9% opina que no encuentra factible el cierre de una venta, debido a que no conocen la aplicación de las técnicas.

Pregunta 17: La atención al cliente, es fundamental para la retención de clientes.

Tabla 18: Influencia de la atención al cliente, sobre la retención del mismo

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	0	0.0
3	2	6.3
4	14	43.8
5	16	50.0
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 17, se observa que un 6.3% de los integrantes de la muestra no está de acuerdo ni en desacuerdo con que la atención al cliente sea fundamental para la retención de los clientes, mientras que, un 93.8% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

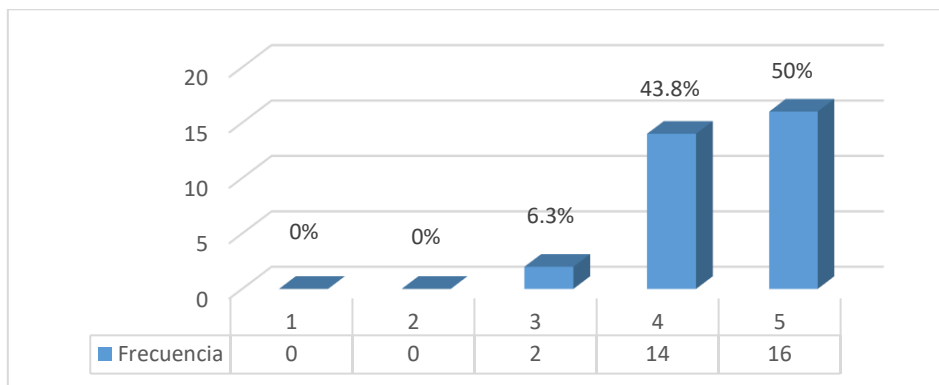


Gráfico 17: Influencia de la atención al cliente, sobre la retención del mismo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 93.8% si considera que poner énfasis en la atención al cliente sea fundamental y de suma importancia para la retención de los clientes, por lo que se encontraran interesados en los contenidos que tengan que ver con este tema.

Pregunta 18: Conozco la manera como tratar, llegar y comunicarme con el cliente.

Tabla 19: Percepción de la manera de atender al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	6	18.8
3	7	21.9
4	15	46.9
5	4	12.5
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 18, se observa que un 18.8% de los integrantes de la muestra no conoce la manera de cómo tratar, llegar y comunicarse

con los clientes, mientras que un 21.9% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 59.4% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

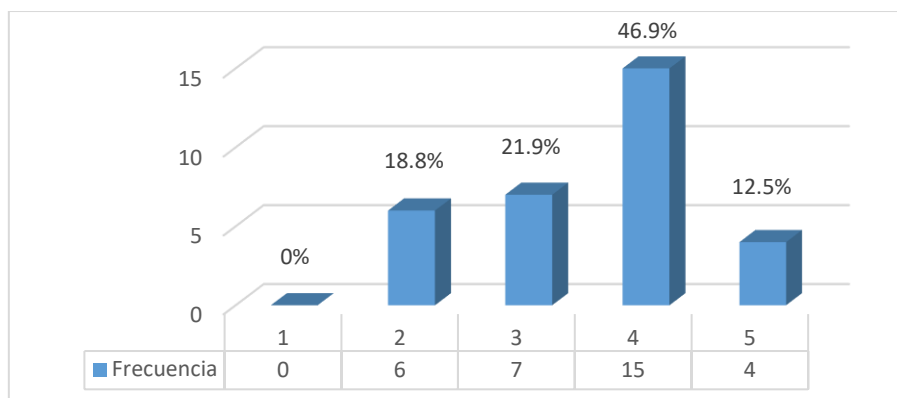


Gráfico 18: Percepción de la manera de atender al cliente

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 59.4% de los participantes si sabe llegar y tratar a los clientes y mantener una comunicación efectiva con ellos, mientras que un 40.7% no sabe cómo comunicarse con los clientes, lo que genera una brecha significativa para el logro de objetivos que se basen en la mejora del servicio.

Variable: Desarrollo de competencias / Dimensión: Conocimientos

Pregunta 19: Conozco sobre la historia, misión, visión y valores de la empresa.

Tabla 20: Conocimiento de información principal de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.1
2	11	34.4
3	6	18.8
4	9	28.1
5	5	15.6
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 19, se observa que un 37.5% de los integrantes de la muestra no conoce sobre la historia de la empresa, ni tampoco su

misión, visión y valores, mientras que un 18.8% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo y un 43.7% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

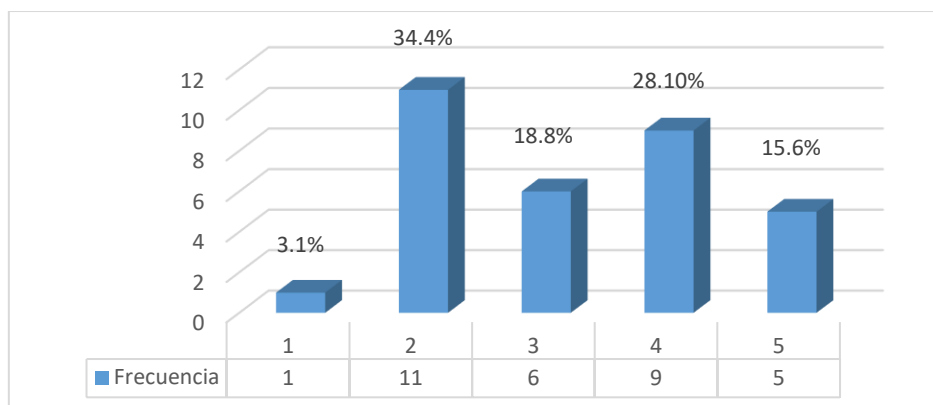


Gráfico 19: Conocimiento de información principal de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 43.7% de los participantes, si conocen sobre la historia, misión, visión y valores de la empresa. Sin embargo, un 56.3% desconoce de esa información, lo cual es perjudicial para la empresa, puesto que los colaboradores desempeñaran sus funciones en base a esos principios.

Pregunta 20: Conozco sobre los objetivos de la empresa, lo que da sustento al desempeño de mis funciones.

Tabla 21: Conocimiento de los objetivos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
1	2	6.3
2	10	31.3
3	6	18.8
4	9	28.1
5	5	15.6
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 20, se observa que un 37.6% de los integrantes de la muestra no conoce los objetivos de la empresa y no le encuentra

sustento al desempeño de sus funciones, mientras que un 18.8% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo con la afinación y un 43.7% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

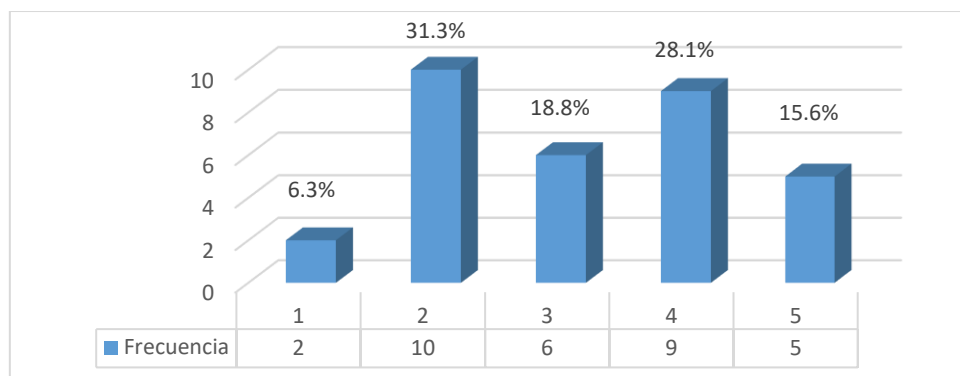


Gráfico 20: Conocimiento de los objetivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 43.7% de los participantes, si está familiarizado con los objetivos de la empresa, y encuentra sustento al desarrollo de sus funciones para el logro de estos. Sin embargo, un 56.3% desconoce la información, lo que genera que en un futuro se lleguen a aburrir por no encontrar sustento a sus funciones.

Pregunta 21: Al tratar con un cliente, sé que producto y que compañía ofrecerle de acuerdo a sus necesidades.

Tabla 22: Capacidad por los conocimientos y su aplicación en el trato a clientes

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.1
2	5	15.6
3	8	25.0
4	13	40.6
5	5	15.6
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 21, se observa que un 18.7% de los integrantes de la muestra no sabe que producto y que compañía ofrecer de acuerdo a

las necesidades de los clientes, mientras que un 25% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo y un 56.2% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

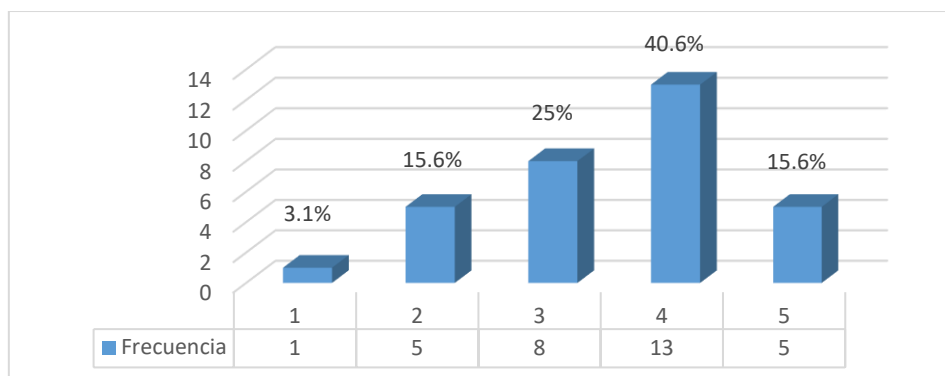


Gráfico 21: Capacidad por los conocimientos y su aplicación en el trato a clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 56.2% de los participantes, al tratar con un cliente, si sabe ahondar en sus necesidades y requerimientos, y en base a ellos, sabe que producto y que compañía aseguradora recomendar, mientras que un 43.7% desconoce la manera de cómo obtener esos datos al tratar con un cliente, lo cual dificulta e interfiere en la comunicación con el mismo.

Pregunta 22: Conozco sobre los servicios adicionales que brinda la empresa a sus clientes.

Tabla 23: Conocimiento de los servicios adicionales de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	6	18.8
3	9	28.1
4	13	40.6
5	4	12.5
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 22, se observa que un 18.8% de los integrantes de la muestra no conoce sobre los servicios adicionales que brinda la

empresa, mientras que un 28.1% los conoce en media medida y un 53.1% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

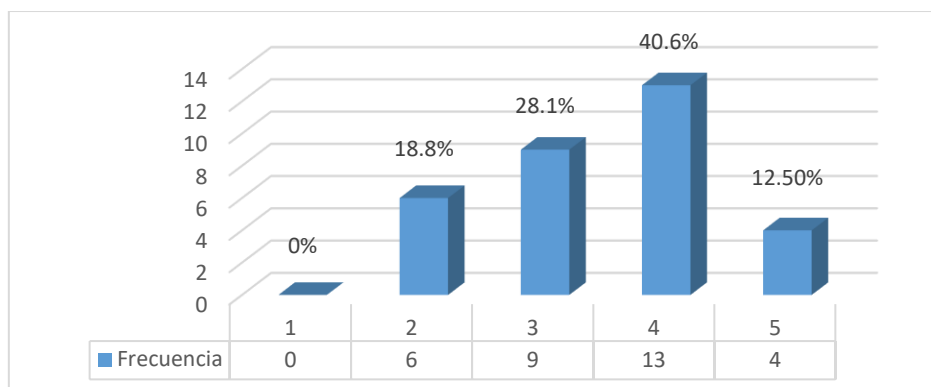


Gráfico 22: Conocimiento de los servicios adicionales de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 53.1% de los participantes si conoce sobre los servicios adicional que tiene la empresa, lo cual permite que tenga mayores motivos para llevar a la aceptación del seguro o cierre de venta, con los clientes. Sin embargo, un 46.9% desconoce de la información, por lo que se les puede resultar dificultoso el encontrar motivos a mostrar a los clientes, para captarlos o retenerlos.

Pregunta 23: Estoy al tanto de los cambios que ocurren en el mercado de seguros.

Tabla 24: Conocimiento del mercado de seguros

	Frecuencia	Porcentaje
1	6	18.8
2	8	25.0
3	6	18.8
4	9	28.1
5	3	9.4
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 23, se observa que un 43.8% de los integrantes de la muestra no se encuentran al tanto de los cambios que ocurren en el

mercado de seguros, mientras que un 18.8% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo y un 37.5% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

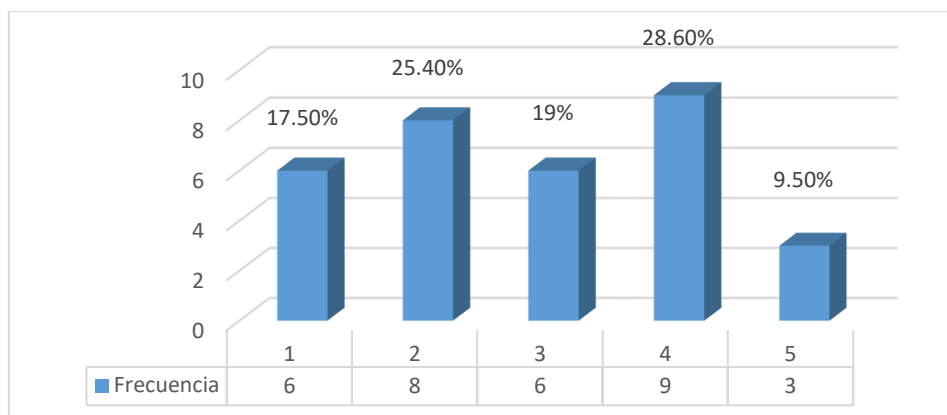


Gráfico 23: Conocimiento del mercado de seguros

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que solo un 37.5% de los participantes, si se encuentra al tanto de los cambios que ocurren en el entorno de la empresa, mientras que el 62.6% no se informan sobre lo que ocurre en el mercado de seguros lo que no les permite tomar decisiones en base a la coyuntura situacional

Pregunta 24: Conozco los productos y servicios que ofrecen los competidores del mercado de seguros.

Tabla 25: Conocimiento de los competidores

	Frecuencia	Porcentaje
1	7	21.9
2	8	25.0
3	8	25.0
4	7	21.9
5	2	6.3
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 24, se observa que un 46.9% de los integrantes de la muestra, no tiene conocimiento sobre los competidores existentes en

el mercado (productos y/o servicios ofrecidos), mientras que un 25% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 28.2% si están de acuerdo con la afirmación.

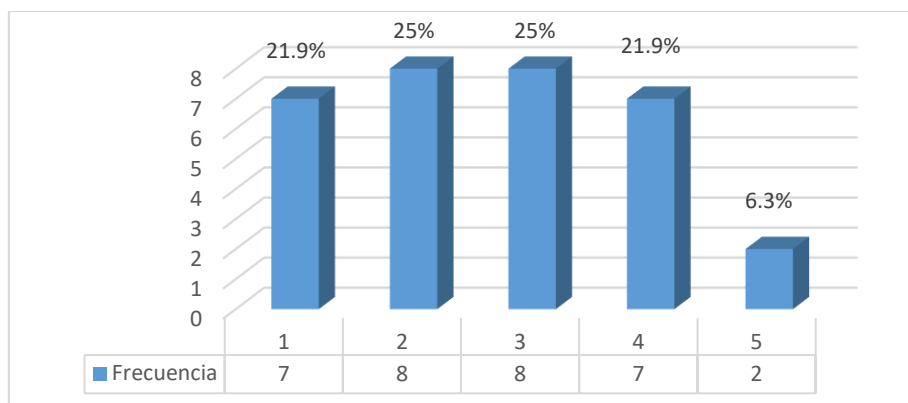


Gráfico 24: Conocimiento de los competidores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, un 28.2% si tiene conocimiento sobre sus principales competidores y se mantiene al tanto de los productos y servicios ofrecidos por ellos. Sin embargo, un 71.9% no se informan sobre los principales competidores, por lo que desconocen de que al hacerlo pueden variar su oferta a los clientes.

Variable: Desarrollo de competencias / Dimensión: Habilidades

Pregunta 25: Mi habilidad de negociar, es mi principal herramienta para el desempeño de mis funciones.

Tabla 26: Percepción de su habilidad de negociación, en el desempeño de funciones

	Frecuencia	Porcentaje
1	1	3.1
2	7	21.9
3	8	25.0
4	12	37.5
5	4	12.5
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 25, se observa que un 25% de los integrantes de la muestra no considera que tenga habilidad para negociar, mientras que

otro 25% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo y un 50% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

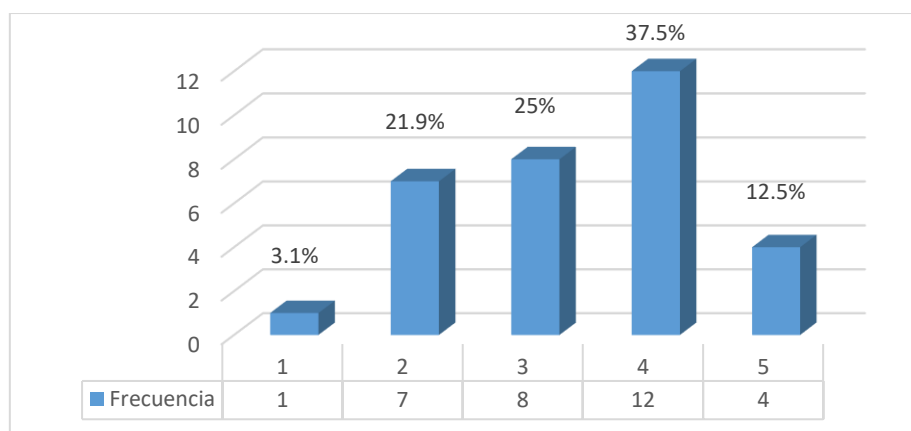


Gráfico 25: Percepción de su habilidad de negociación, en el desempeño de funciones

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 50% de los participantes, si considera que tenga habilidades de negociación, lo cual facilita el desempeño de sus funciones. Sin embargo, un 50% no considera tener las habilidades mencionadas, por lo que se les puede resultar dificultoso, el tener un desempeño efectivo en funciones que tengan que ver con negociar con los clientes.

Pregunta 26: Gracias a mi habilidad de negociación, he logrado el cierre de varios procesos de venta.

Tabla 27: Percepción de su habilidad de negociación, en el cierre del proceso de venta

	Frecuencia	Porcentaje
1	2	6.3
2	7	21.9
3	9	28.1
4	10	31.3
5	4	12.5
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 26, se observa que un 28.2% de los integrantes de la muestra no ha logrado el cierre de procesos de venta debido a que no

cuentan con habilidad de negociación, mientras que un 28.1% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 43.8% si se encuentra de acuerdo con esta afirmación.

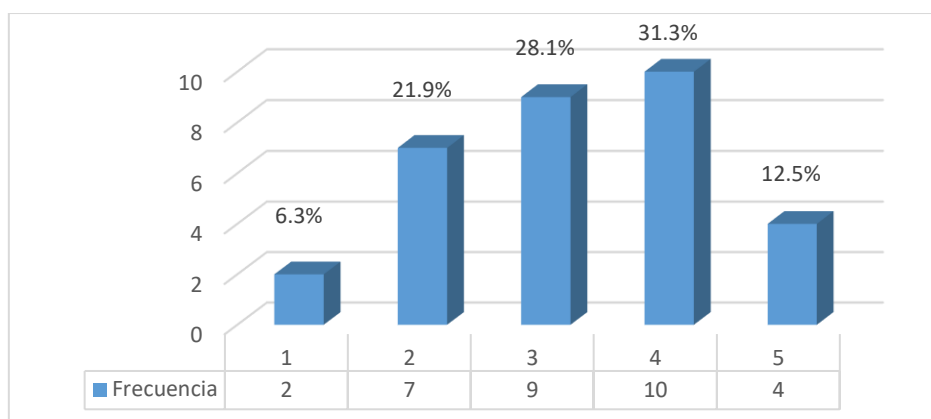


Gráfico 26: Percepción de su habilidad de negociación, en el cierre del proceso de venta

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 43.8% de los participantes logra el cierre de los procesos de venta, gracias a la habilidad de negociación que poseen. Sin embargo, un 56.2% considera no tener esta habilidad, por lo que no logran cerrar efectivamente un proceso de venta y termina siendo perjudicial para la empresa.

Pregunta 27: Hacer uso de la persuasión, será fundamental para llevar al cliente hacia nuestro objetivo.

Tabla 28: Influencia de la persuasión sobre el cliente

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	2	6.3
3	2	6.3
4	18	56.3
5	10	31.3
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 27, se observa que un 6.3% de los integrantes de la muestra, no considera que hacer uso de la persuasión sea fundamental

para llevar al cliente hacia nuestro objetivo, mientras que un 6.3% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 87.6% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

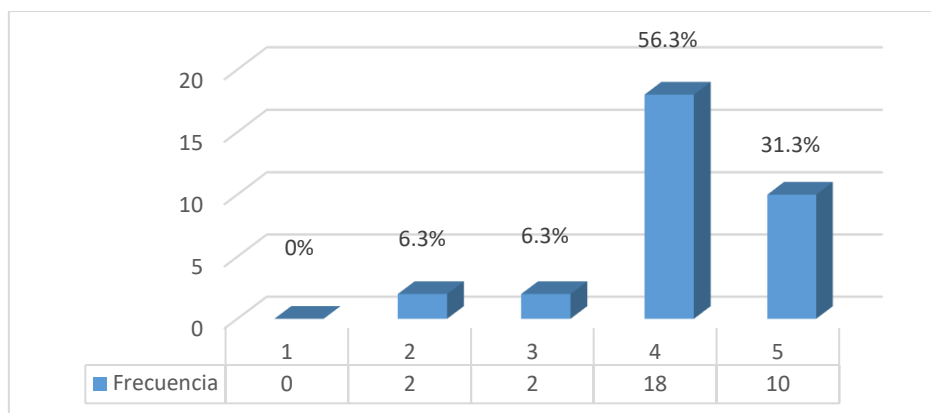


Gráfico 27: Influencia de la persuasión sobre el cliente

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 87.6% de los participantes si considera que sea fundamental hacer uso de la persuasión, al tratar con un cliente, para poder llevarlo por el camino hacia nuestro objetivo que puede ser el cierre de una venta o la renovación del seguro.

Pregunta 28: Mi habilidad de persuasión se ve reflejada en la cantidad de clientes que aceptan renovar el seguro con nosotros.

Tabla 29: Percepción de su habilidad de persuasión sobre las renovaciones de los seguros

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	8	25.0
3	8	25.0
4	12	37.5
5	4	12.5
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 28, se observa que un 25% de los integrantes de la muestra considera que no cuenta con habilidad de persuasión que le facilite el que los clientes acepten renovar el seguro cada año, mientras que un 25% no se

encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 50% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

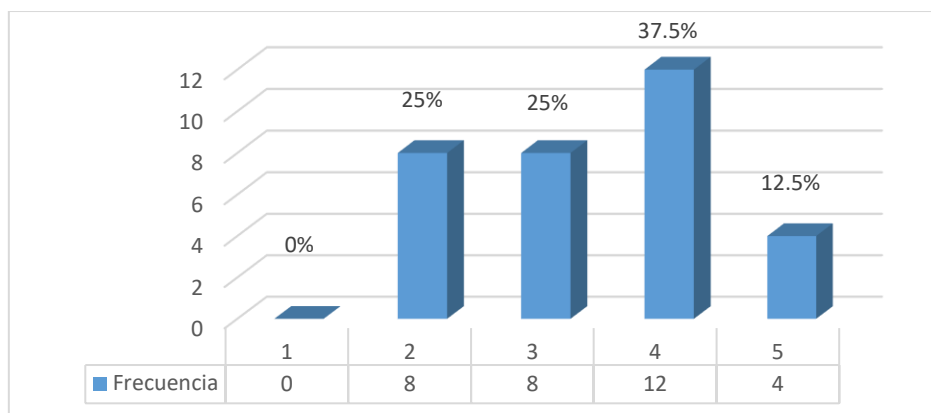


Gráfico 28: Percepción de su habilidad de persuasión sobre las renovaciones de los seguros

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 50% si ha logrado convencer a los clientes a renovar el seguro de manera anual, y todo gracias a la habilidad de persuasión que poseen. Sin embargo, un 50% considera que no cuentan con esa habilidad y se les dificulta convencer a los clientes o llevar una negociación.

Pregunta 29: Considero que tengo facilidad de palabra, frente a diversas situaciones que se presenten con los clientes.

Tabla 30: Capacidad por la facilidad de palabra frente a las situaciones presentadas

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	3	9.4
3	4	12.5
4	19	59.4
5	6	18.7
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 29, se observa que un 9.4% de los integrantes de la muestra no considera que tenga facilidad de palabra frente a diversas

situaciones que se presenten con los clientes, mientras que un 12.5% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 78.1% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

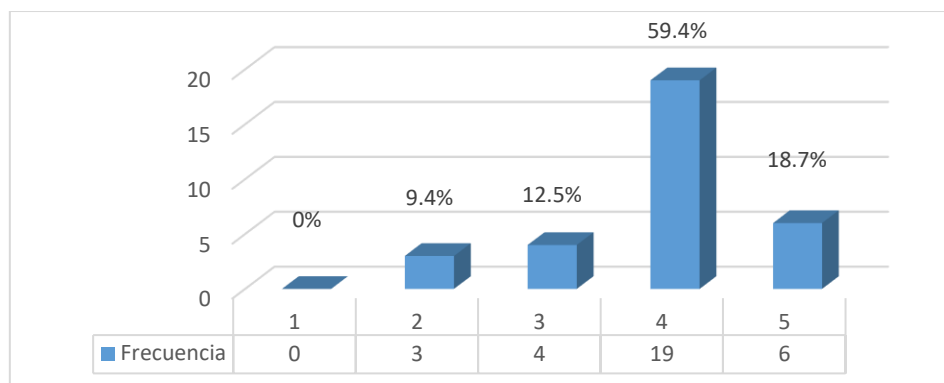


Gráfico 29: Capacidad por la facilidad de palabra frente a las situaciones presentadas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 78.1% de los participantes si cuenta con facilidad de palabra que le permita llevar de manera efectiva diversas situaciones que se presenten, sean positivas o negativas, y tener una buena respuesta hacia el cliente y habría que apoyar al 21.9% que no cuenta con la misma facilidad.

Pregunta 30: En varias ocasiones, los clientes recurren a mí para que les explique de manera más clara, las condiciones de su seguro.

Tabla 31: Percepción de la aceptación de los clientes por mi capacidad

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	6	18.8
3	11	34.4
4	9	28.1
5	6	18.8
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 30, se observa que un 18.8% de los integrantes de la muestra no considera o nunca han tenido la oportunidad de que algún cliente recurra a él para que le brinde información de manera más clara, mientras que un

34.4% considera que solo a veces los clientes recurren a ellos, y un 46.9% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

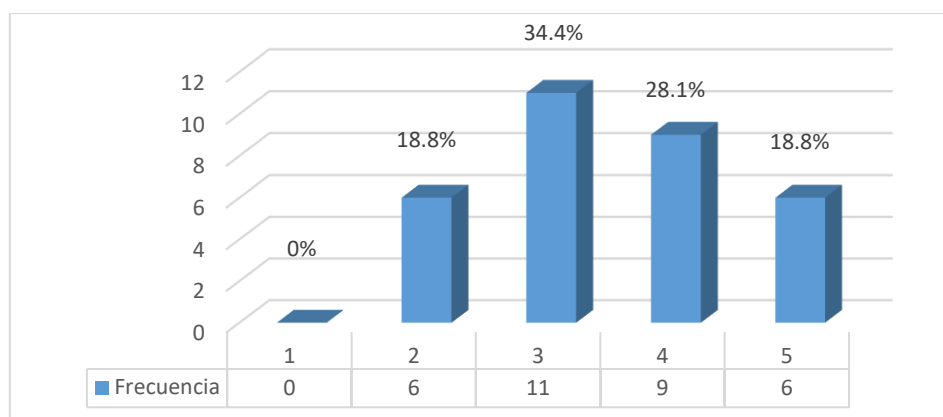


Gráfico 30: Percepción de la aceptación de los clientes por mi capacidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Analizando las respuestas acumuladas de la pregunta 30, podemos interpretar que un 53.1% de los participantes nunca o casi nunca, han tenido la oportunidad de que los clientes recurran a ellos para obtener información más clara sobre sus seguros, mientras que un 46.9% si ha pasado por esas situaciones, resultado tal vez de la buena actitud y lo bien preparados que se encuentran.

Variable: Desarrollo de competencias / Dimensión: Actitudes

Pregunta 31: Al tratar con los clientes demuestro siempre una actitud segura y positiva.

Tabla 32: Percepción de la actitud frente al trato de clientes

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	1	3.1
3	5	15.6
4	18	56.3
5	8	25.0
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 31, se observa que un 3.1% de los integrantes de la muestra no se encuentra satisfecho la actitud que demuestra al tratar con

los clientes, mientras que un 15.6% no se encuentra satisfecho ni insatisfecho, y un 81.3% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

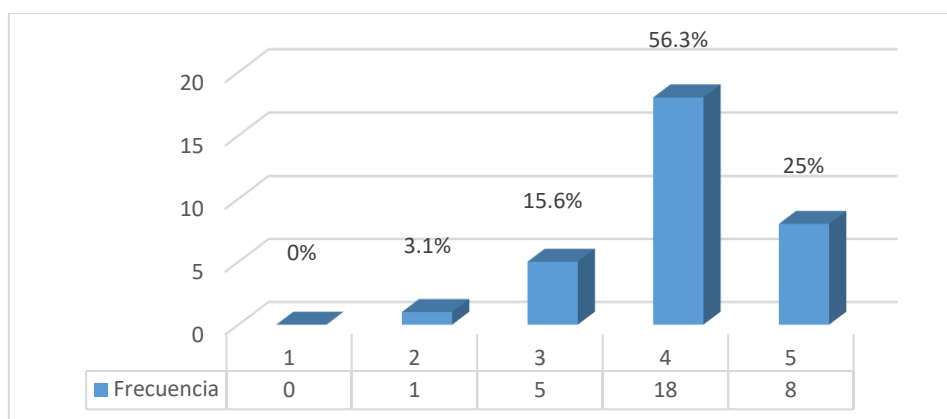


Gráfico 31: Percepción de la actitud frente al trato de clientes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 81.3% de los participantes, si se encuentran satisfechos con la actitud que demuestran al tratar con un cliente, y demuestran siempre una actitud cordial y segura. Sin embargo, la empresa deberá considera que un 18.7% no se encuentra satisfecho con la actitud demostrada, pudiendo ser resultado de falta de motivación u otros inconvenientes.

Pregunta 32: Considero que mi actitud de seguridad, frente a los clientes es resultado de lo capacitado que estoy frente a diversas situaciones.

Tabla 33: Influencia de la actitud sobre la capacidad personal

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	4	12.5
3	9	28.1
4	13	40.6
5	6	18.8
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 32, se observa que un 12.5% de los integrantes de la muestra, considera que su falta de seguridad frente a los clientes se

debe a la falta de capacitación, mientras que un 28.1% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 59.4% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

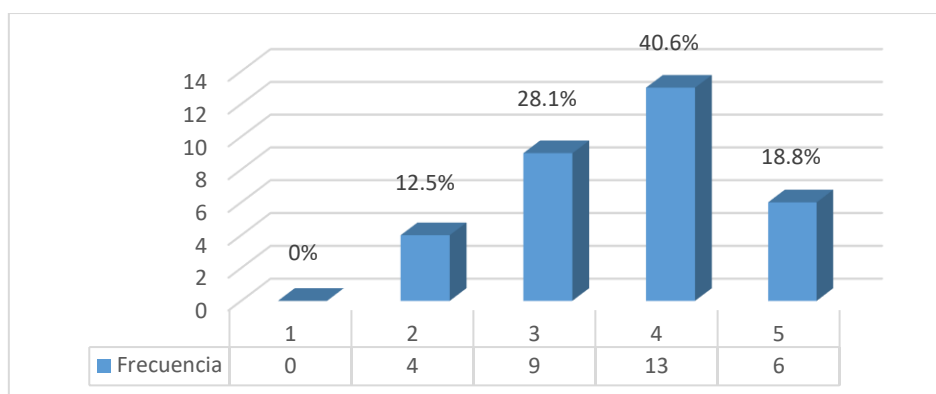


Gráfico 32: Influencia de la actitud sobre la capacidad personal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 59.4% de los participantes si se considera los suficientemente capacitado y lo demuestra con la actitud de seguridad con la que maneja diversas situaciones con los clientes. Sin embargo, existe un 40.6% sobre el cual se deberá trabajar a mayor profundidad el tema de mostrar seguridad frente a los clientes.

Pregunta 33: Me considero una persona sociable, por lo que se me hace fácil entablar una conversación con los clientes.

Tabla 34: Percepción de la capacidad de sociabilización

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	2	6.3
3	3	9.4
4	19	59.4
5	8	25.0
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 33, se observa que un 6.3% de los integrantes de la muestra, no se considera una persona sociable, por lo que se les dificulta

entablar una conversación con los clientes, mientras que un 9.4% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 84.4% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

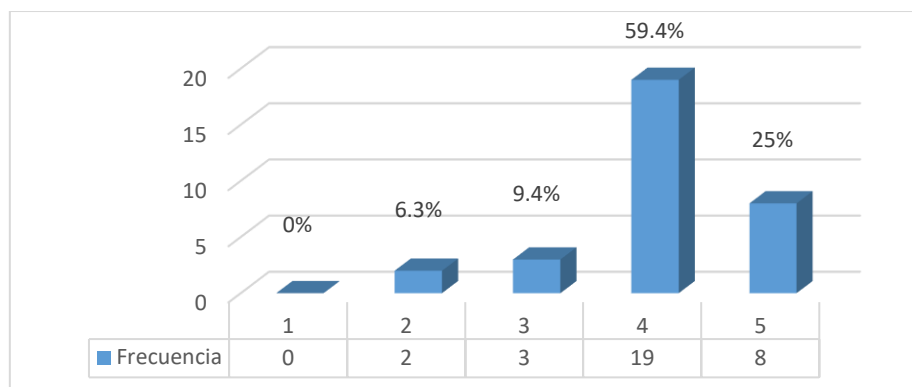


Gráfico 33: Percepción de la capacidad de sociabilización

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 84.4% si se considera una persona sociable, lo cual se les facilita entablar una conversación con los clientes y que esta sea llevada de la mejor manera y buscando siempre el beneficio de ambas partes.

Pregunta 34: He recibido agradecimientos de clientes, por mi actitud sociable y cordial.

Tabla 35: Percepción de la aceptación de los clientes por mi actitud

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	2	6.3
3	13	40.6
4	12	37.5
5	5	15.6
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 34, se observa que un 6.3% de los integrantes de la muestra, no ha recibido algún tipo de agradecimiento por parte de cliente, mientras que un 40.6% considera que esta situación solo la han vivido a veces, y un 53.1% opina que siempre vive estas situaciones.

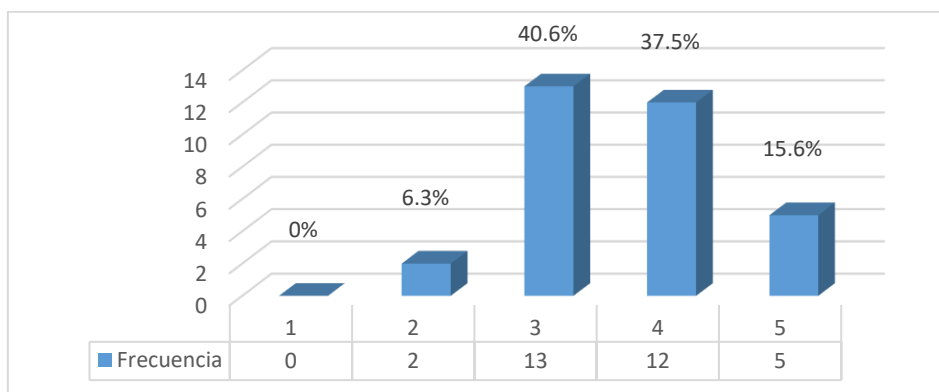


Gráfico 34: Percepción de la aceptación de los clientes por mi actitud

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 53.1% de los participantes si ha recibido agradecimientos de los clientes, por la actitud demostrada frente a cualquier situación, la misma que es sociable y cordial. Sin embargo, se debe considerar al 46.9% que no ha recibido agradecimiento por parte de clientes, hay que reconocer si es por la actitud o por falta de preparación.

Pregunta 35: Soy lo suficientemente creativo, para dar opciones y/o soluciones a las consultas de los clientes.

Tabla 36: Capacidad por creatividad

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	3	9.4
3	8	25.0
4	15	46.9
5	6	18.8
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 35, se observa que un 9.4% de los integrantes de la muestra, no se considera lo suficientemente creativo como para dar opciones y/o soluciones a las consultas que presenten los clientes, mientras que un 25% no se

encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, y un 65.7% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

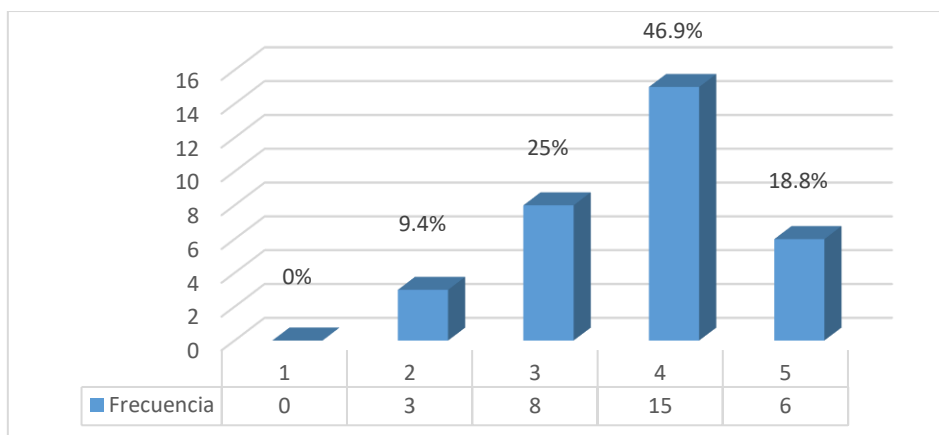


Gráfico 35: Capacidad por creatividad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 65.7% si considera tener creatividad para brindar soluciones, de manera oportuna, a los clientes. Sin embargo, ese 34.4% que no considera tener creatividad para dar soluciones a los clientes, lo cual puede dilatar el proceso de respuesta y el atender solicitudes.

Pregunta 36: He logrado cerrar varios procesos de venta, haciendo uso de mi creatividad.

Tabla 37: Percepción de la creatividad sobre el logro de cierre de ventas

	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0.0
2	6	18.8
3	11	34.4
4	11	34.4
5	4	12.5
Total	32	100.0

Descripción: Según las respuestas acumuladas de la pregunta 36, se observa que un 18.8% de los integrantes de la muestra, no ha logrado cerrar procesos de venta, debido a que no

cuentan con creatividad para hacerlo, mientras que un 34.4% considera que solo lo ha hecho algunas veces, y un 46.9% si se encuentra de acuerdo con la afirmación.

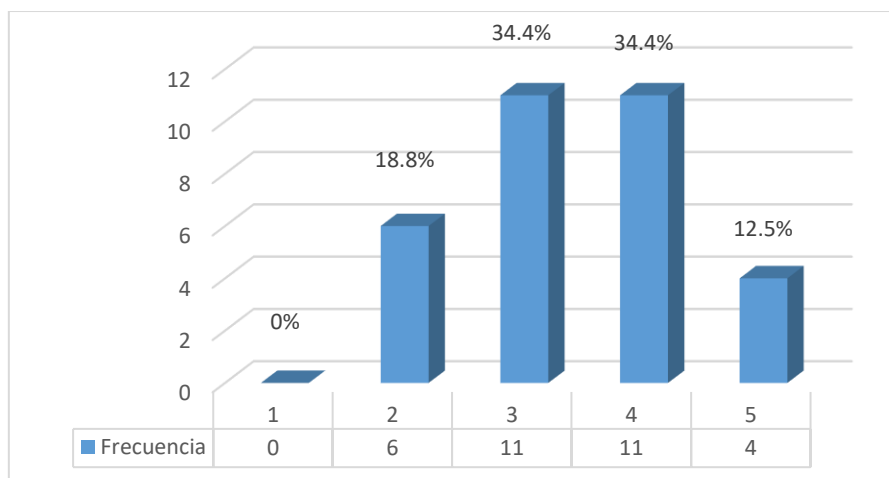


Gráfico 36: Percepción de la creatividad sobre el logro de cierre de ventas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, podemos interpretar que un 46.9% de los participantes si ha logrado cerrar varios procesos de venta, y todo gracias a su creatividad. Sin embargo, existe un 53.1% que necesita reforzar su creatividad para que se conviertan en una herramienta que le permita concretar cierres de venta y contribuir de manera efectiva con la empresa.

5.2. Análisis de resultados

Prueba de Hipótesis Especifica Nro.1

- a. **Hipótesis Planteada (H1):** El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por las necesidades de capacitación.
- b. **Hipótesis Nula (H0):** El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, no se verá influenciada por las necesidades de capacitación.

Nivel de Significación: se ha considerado $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se acepta H_1

Tabla 38: Prueba Hipótesis Específica Nro.1

		Desarrollo de competencias																		TOT AL	
		Conocimientos						Habilidades						Actitudes							
		P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36		
Necesidades de Capacitación	P 1			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	
	P 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
	P 3			X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	P 4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
	P 5			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
	P 6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Interpretación: Se puede observar el contraste de las preguntas de la variable dependiente “Desarrollo de Competencias”, en sus 3 dimensiones, con las preguntas de la dimensión “Necesidades de Capacitación” correspondiente a la variable independiente “Programa de capacitación”, donde se puede interpretar que las celdas con X, muestran los resultados que fueron menores al valor de 0.05, lo que nos indica que se rechaza la Hipótesis Nula.

Resultado: Se aprueba H_1 y se rechaza H_0 , debido a que las afirmaciones {P2, P4, P6} influirán y permitirán el logro de {P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33, P34, P35, P36}.

Prueba de Hipótesis Específica Nro.2

- a. **Hipótesis Planteada (H2):** El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por los objetivos empresariales.
- b. **Hipótesis Nula (H0):** El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, no se verá influenciada por los objetivos empresariales.

Nivel de Significación: se ha considerado $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se acepta H_2

Tabla 39: Prueba Hipótesis Específica Nro.2

		Desarrollo de competencias																		TOT AL
		Conocimientos						Habilidades						Actitudes						
		P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	
Objetivo s empresaria les	P 7				X		X		X	X	X	X	X		X		X	X	11	
	P 8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	
	P 9			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	
	P 10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	
	P 11			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	
	P 12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	

Interpretación: Se puede observar el contraste de las preguntas de la variable dependiente “Desarrollo de Competencias”, en sus 3 dimensiones, con las preguntas de la dimensión “Objetivos empresariales” correspondiente a la variable independiente “Programa de capacitación”, donde se puede interpretar que las celdas con X, muestran los resultados que fueron menores al valor de 0.05, lo que nos indica que se rechaza la Hipótesis Nula.

Resultado: Se aprueba H_2 y se rechaza H_0 , debido a que las afirmaciones {P8, P10, P12} influirán y permitirán el logro de {P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33, P34, P35, P36}.

Prueba de Hipótesis Específica Nro.3

- Hipótesis Planteada (H3):** El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por el contenido y principios del aprendizaje.
- Hipótesis Nula (H0):** El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, no se verá influenciado por el contenido y principios del aprendizaje.

Nivel de Significación: se ha considerado $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se acepta H_3

Tabla 40: Prueba Hipótesis Específica Nro.3

		Desarrollo de competencias																		TOT AL
		Conocimientos						Habilidades						Actitudes						
		P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	
Conteni dos y princi pios del aprendi zaje	P 13		X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	P 14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	P 15		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	P 16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	P 17			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	P 18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Interpretación: Se puede observar el contraste de las preguntas de la variable dependiente “Desarrollo de Competencias”, en sus 3 dimensiones, con las preguntas de la dimensión “Contenidos y principios del aprendizaje” correspondiente a la variable independiente “Programa de capacitación”, donde se puede interpretar que las celdas con X, muestran los resultados que fueron menores al valor de 0.05, lo que nos indica que se rechaza la Hipótesis Nula.

Resultado: Se aprueba H_3 y se rechaza H_0 , debido a que las afirmaciones {P14, P16, P18} influirán y permitirán el logro de {P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33, P34, P35, P36}.

Prueba de Hipótesis General.

- a. **Hipótesis Planteada (HG):** El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciada por un programa de capacitación.

- b. **Hipótesis Nula (H0):** El Desarrollo de Competencias, de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, no se verá influenciada por un programa de capacitación.

Resultado: Al haberse verificado la validez de las Hipótesis Específicas 1, 2 y 3, automáticamente se verifica la validez de la Hipótesis General.

5.3 Discusión de resultados

De acuerdo al estudio, el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por un programa de capacitación. Esto se fundamenta y a la vez confirma lo señalado por Chiavenato (1998: 418) que, el programa de capacitación “es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” y donde a su vez, Saavedra, M. (2016) en su tesis *“La capacitación y su relación con la competencia laboral de los colaboradores de la dirección regional de salud San Martín, Moyobamba, periodo 2015”*, concluye a través de su análisis estadístico que, teniendo en cuenta que el coeficiente de correlación es de 0.803, y un nivel de significancia de 0.000, siendo este menor a 0.05, y se puede afirmar que existe una relación e influencia directa y significativa entre las variables de capacitación y la competencia laboral.

El desarrollo de competencias también se verá influenciado por el diagnóstico de las necesidades y la determinación de los objetivos de un programa de capacitación. Esto también es señalado por Linares, M. y Saavedra, R. (2019) en su *investigación “Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2019”* donde llegan a la conclusión que, la organización podrá cumplir con sus objetivos, en medida que los trabajadores se desempeñen efectivamente, para esto, deben estar conscientes y ser capaces de aceptar el cambio y estar

motivados a desarrollarse continuamente. A su vez, Alvarado, P., Granados T., Guale A. (2013), en su tesis *“Programa de capacitación basado en competencias laborales para el personal del Departamento de Talento Humano de la empresa Mi Ángel”* concluyen que, toda inversión que realice la empresa para costear un programa de capacitación, será beneficioso, porque se mejorara la capacidad, de los empleados, al producir y cumplir con los objetivos propuestos.

De la misma forma, el desarrollo de competencias también se verá influenciado por el contenido de un programa de capacitación; ya que, como afirma Louffat (2012: 141) “el contenido deberá ser relevante para el desarrollo institucional y personal, adaptable a la realidad o contexto particular, pertinente y transferible, actualizado a la coyuntura de los tiempos modernos, secuenciales siguiendo una línea sistemática y coherente, graduados en base a niveles o intensidades y constituidos por una o varias unidades didácticas que den consistencia a la programación y metodología a desarrollar”, siendo a su vez confirmado por González, M. (2013) en su tesis *“Plan de Capacitación basado en las competencias laborales dirigido a los trabajadores de la División Asuntos Laborales de CVG Bauxilum, C.A, en Matanzas Estado Bolívar”*, donde llega a concluir que, los trabajadores necesitan capacitarse en aspectos organizacionales, individuales y ocupacionales, para elevar el nivel de competencias técnicas y conductuales. Y también confirmado, en una visión práctica, por Sosa, Y. (2014) en su tesis *“Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente, ubicado en los llanos de la Fragua, Zacapa”* donde llega a concluir que, se necesita reforzar la actitud hacia el servicio en docentes, así como también sus conocimientos. Estos resultados fueron la base para elaborar la propuesta de un plan de capacitación en temas de actitudes, mejora del trabajo en equipo y conocimiento de estrategias dentro del aula.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

1. Al haberse rechazado la Hipótesis Nula de la Hipótesis Especifica 1, ya que el nivel de significación es menor a 0.05. Se puede afirmar que, el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por las necesidades de capacitación. Teniendo en cuenta los resultados que nos arroja el estudio, podemos determinar que, los colaboradores de la empresa son conscientes de los recursos que necesitan para el desempeño efectivo de sus funciones (conocimientos, habilidades, actitudes), pero al compararlo con su sentir de preparación y capacidad, se identifica una brecha, sobre la que se deberá diseñar el programa, teniendo en cuenta también el perfil del puesto.
2. Al haberse rechazado la Hipótesis Nula de la Hipótesis Especifica 2, ya que el nivel de significación es menor a 0.05. Se puede determinar que, el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por los objetivos empresariales, ya que, estos serán las guías del programa y los lineamientos por los cuales se realicen las acciones de mejora; para que, al finalizar la implementación del mismo, poder determinar si el programa fue rentable y si la inversión dio resultados positivos.
3. Al haberse rechazado la Hipótesis Nula de la Hipótesis Especifica 3, ya que el nivel de significación es menor a 0.05. Se puede afirmar que, el desarrollo de competencias de

los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por los contenidos y principios del aprendizaje, ya que, cada persona es distinta, aprende e interioriza la información de manera distinta. Si en el programa de capacitación, se desarrollan contenidos sobre los que tiene que mejorar los colaboradores, estos mostrarán mayor interés por llevarlos a cabo; y si la manera de enseñar los contenidos, es la más óptima para cada uno de ellos, se podrá llegar a una capacitación más efectiva.

4. Al haberse verificado la validez de las Hipótesis Específicas 1, 2 y 3, automáticamente se verifica la validez de la Hipótesis General. Se logra concluir que, el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros, se verá influenciado por el planteamiento y desarrollo de un programa de capacitación, ya que, al tratarse de un proceso estructurado, con bases sólidas, objetivos y lineamientos concretos y fundamentados, se estará cerrando, de manera efectiva, la brecha identificada.

6.2. Recomendaciones

1. Analizando la realidad situacional de la empresa de corretaje de seguros, y los resultados obtenidos en la investigación realizada, se recomienda llevar a cabo evaluaciones de desempeño de 360°, exámenes de conocimientos y test de habilidades a los colaboradores, para determinar cuáles son los puntos de mejora de cada uno, y al compararlos con el perfil de cada puesto, obtener las necesidades de capacitación (con el sustento respectivo), sobre el que se empezará a diseñar el programa de capacitación en mención.
2. Una vez se haya concretado la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación, en base a los resultados, se deberán determinar los objetivos del programa, los mismos que deberán caracterizarse por ser realistas, claros, medibles y deberán ser conocidos e interiorizados por todos los colaboradores; ya que, es importante que tomen los

objetivos como propios, y se sientan motivados no solo a aumentar su eficiencia, sino también a contribuir con la productividad y desarrollo de la empresa.

3. Se deberán escoger de manera estratégica los contenidos y principios del aprendizaje (métodos de aprendizaje, capacitadores, instalaciones, etc.) a emplear; ya que, lo que menos querrá la empresa es desperdiciar su inversión, y por el lado de los colaboradores, no querrán desperdiciar su tiempo y esfuerzo en tratar de aprender temas que no les será útil en lo profesional y/o en lo personal. Deberán orientarse en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el programa.
4. Considerar la implementación de un programa de capacitación, debido a que es necesario que la capacitación que brinda la empresa a sus colaboradores, se convierta en un proceso estructurado, ordenado y bien fundamentado, con bases sólidas en las necesidades de los colaboradores y de la empresa, logrando de esta manera que las capacitaciones sean las óptimas, para lograr influir en el desarrollo tanto del colaborador como de la empresa.

Referencias

Bibliográficas

1. Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
3. Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
5. Córdova, M. (2009). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Lima: Moshera S.R.L.
6. Frade, L. (2009). *Planeación por competencias*. México, D.F.
7. Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
8. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
9. Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.
10. Martens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
11. Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia; Principios y Métodos*. Santiago de Chile: (s, e).

12. Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. New York: Psychological Review.
13. Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
14. Morris, C., & Maisto, A. (2009). *Psicología*. México: Pearson.
15. Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las empresas*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Medios Electrónicos

16. Alvarado, P., Granados, T., Guale, A. (2013). *Programa de capacitación basado en competencias laborales para el personal del Departamento de Talento Humano de la empresa Mi Ángel*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil: Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15536/1/TESIS%20I.C.R-H.%20008%20-%20Programa%20de%20capacitaci%C3%B3n%20basado%20en%20competencias%20laborales.pdf>
17. *Cómo motivar a los empleados*. En Wells Fargo. Recuperado el 14 de Setiembre del 2019, de <https://www.wellsfargo.com/es/financial-education/small-business/motivate-train-employees/>
18. Flores, J. y Rodrigo, S. (2018). *Desarrollo de un programa de capacitación para la mejora de competencias laborales*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín: Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7288>
19. González, M. (2013). *Plan de Capacitación basado en las competencias laborales dirigido a los trabajadores de la División Asuntos Laborales de CVG Bauxilum, C.A, en Matanzas Estado Bolívar*. (Tesis de especialización). Universidad Católica Andrés

Bello: Caracas, Venezuela. Recuperado de

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8594.pdf>

20. Lavallo, E. y Pardo, I. (2012). *Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar*. (Tesis de especialización). Universidad EAN: Bogotá, Colombia.

Recuperado de

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3505/LavalleEsneyder2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

21. Linares, M. y Saavedra, R. (2019). *Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2019*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán; Chiclayo, Perú.

Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/5482>

22. *Pequeñas empresas invierten poco en capacitaciones a sus trabajadores*. (2019). En Info Capital Humano. Recuperado el 14 de Setiembre del 2019, de

<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/pequenas-empresas-invierten-poco-en-capitaciones-a-sus-trabajadores/>

23. Saavedra, M. (2016). *La capacitación y su relación con la competencia laboral de los colaboradores de la dirección regional de salud San Martín, Moyobamba, periodo 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo: Lima, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14591>

24. Sosa, Y. (2014). *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la Fragua, Zacapa*, (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar:

Ciudad de Guatemala, Guatemala. Recuperado de

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf>

Apéndice A: Cuestionario

Reciba un cordial saludo, en nombre de la Bachiller Patricia León Vilela, quien agradece su participación en el desarrollo de su investigación, cuyo fin es optar por el grado de Licenciada en Administración y Gerencia.

Se solicita completar el siguiente cuestionario, de acuerdo a las indicaciones presentadas:

I) DATOS GENERALES

Edad: _____ Sexo: F | M Grado de Instrucción: Secundaria completa
 Superior no universitaria
 Superior universitaria

Tiempo de servicio en la empresa: _____

Tiempo de servicio en el área: _____

II) ENCUESTA

A continuación, se presenta un grupo de proposiciones que tienen como objetivo determinar la incidencia de un Programa de Capacitación en el Desarrollo de Competencias de los colaboradores. En tal sentido, por cada proposición, exprese su grado de conformidad marcando con una “X” según corresponda su apreciación, utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

	1	2	3	4	5
1. Desempeñar sus funciones diarias, implica conocer sobre todos los productos que ofrecen las aseguradoras.					
2. Conozco las coberturas y condiciones de todos los productos que ofrecen las aseguradoras.					
3. Desempeñar sus funciones diarias, implica saber aplicar las distintas técnicas de venta.					
4. Empleo las distintas técnicas de venta, en el desempeño de mis funciones.					
5. Desempeñar sus funciones diarias, implica saber tratar y atender a los clientes de manera efectiva					
6. Al tratar con un cliente, se me hace fácil conocer sobre sus necesidades y requerimientos					
7. El aumento o reducción de la cartera de clientes de la empresa, estará ligada a las habilidades que tengan sus colaboradores.					
8. Considero que el desempeño de mis funciones contribuye de manera positiva a la cartera de clientes.					
9. El cierre de un proceso de venta dependerá de las estrategias que empleen los colaboradores en cada situación					

10. Sé cómo emplear distintas estrategias, para el cierre de una venta, basadas en las características y necesidades de cada cliente.					
11. Para retener a los clientes, anualmente, es necesario que los colaboradores conozcan las técnicas de trato y convencimiento.					
12. Conozco la manera de cómo abordar a los clientes, para llevarlos a la aceptación de la renovación del seguro					
13. Fomentar las relaciones publicas, es indispensable para el incremento de la cartera de clientes					
14. Sé cómo llevar a cabo relaciones publicas y los beneficios que estas traen a la empresa					
15. El arte de la negociación será fundamental para llevar de manera efectiva un proceso de venta					
16. Sé cómo aplicar las diversas técnicas de negociación, y esto facilita cierre de una venta					
17. La atención al cliente, es fundamental para la retención de clientes					
18. Conozco la manera como tratar, llegar y comunicarme con el cliente.					
19. Conozco sobre la historia, misión, visión y valores de la empresa					
20. Conozco sobre los objetivos de la empresa, lo que da sustento al desempeño de mis funciones					
21. Al tratar con un cliente, sé que producto y que compañía ofrecerle de acuerdo a sus necesidades					
22. Conozco sobre los servicios adicionales que brinda la empresa a sus clientes					
23. Estoy al tanto de los cambios que ocurren en el mercado de seguros					
24. Conozco los productos y servicios que ofrecen los competidores del mercado de seguros					
25. Mi habilidad de negociar, es mi principal herramienta para el desempeño de mis funciones					
26. Gracias a mi habilidad de negociación, he logrado el cierre de varios procesos de venta					
27. Hacer uso de la persuasión, será fundamental para llevar al cliente hacia nuestro objetivo					
28. Mi habilidad de persuasión se ve reflejada en la cantidad de clientes que aceptan renovar el seguro con nosotros					
29. Considero que tengo facilidad de palabra, frente a diversas situaciones que se presenten con los clientes					
30. En varias ocasiones, los clientes recurren a mí para que les explique de manera más clara, las condiciones de su seguro					
31. Al tratar con los clientes demuestro siempre una actitud segura y positiva					
32. Considero que mi actitud de seguridad, frente a los clientes es resultado de lo capacitado que estoy frente a diversas situaciones					
33. Me considero una persona sociable, por lo que se me hace fácil entablar una conversación con los clientes					
34. He recibido agradecimientos de clientes, por mi actitud sociable y cordial.					
35. Soy lo suficientemente creativo, para dar opciones y/o soluciones a las consultas de los clientes					
36. He logrado cerrar varios procesos de venta, haciendo uso de mi creatividad					

Apéndice B: Guía de entrevista

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

GUÍA DE ENTREVISTA

"Programa de Capacitación y su incidencia en el desarrollo de competencias de los colaboradores de una empresa de corretaje de seguros"

1. Podría usted comentar ¿Cómo es gestionada actualmente la capacitación en la empresa?
2. ¿Cuáles son los conocimientos esenciales que deben tener sus colaboradores?
3. ¿Cuáles son las habilidades que deben tener sus colaboradores?
4. ¿Qué actitud deben tener sus colaboradores?
5. Después de lo comentado anteriormente, ¿Considera que la capacitación brindada a sus colaboradores en la actualidad, permite lograr todo lo que se espera de ellos?
6. Para usted, ¿Qué es un colaborador competente?
7. ¿Considera que debería haber algún cambio en la gestión de la capacitación, para lograr contar con colaboradores más competentes y que logren superar las expectativas que tienen de ello

Apéndice C: Matriz de entrevista

<u>Entrevistado</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Interpretación</u>	<u>Conclusión</u>
<p align="center">Jefe Administrativo</p>	<p align="center">1. Podría usted comentar ¿Cómo es gestionada actualmente la capacitación en la empresa?</p> <p>En la empresa contamos con facilidades para acceder a capacitaciones, que brindan las compañías de seguros a los corredores de seguros y su personal, son nuestra única fuente para poder brindar capacitaciones a los trabajadores. Cuando se programan talleres, programas u otro tipo de capacitación, la compañía de seguros nos informa de manera oportuna para que enviemos al o los participantes que creamos conveniente, esta selección depende del tema que sea la capacitación, se envía a la persona que involucre el tema en sus funciones, para que pueda empaparse más del tema.</p> <p>Las capacitaciones de las compañías de seguros son acerca de sus procesos, productos, ya sea lanzamientos nuevos, modificaciones, etc., algunas son certificadas, y de distintas duraciones. Tratamos de que los trabajadores puedan asistir a todas las capacitaciones que nos ofrecen, pero va depender también de la carga laboral que tenga la persona porque todas las capacitaciones son en horario laboral, y lo ideal es que no influya en un posible retraso de la ejecución de sus funciones.</p>	<p>En esta primera respuesta, podemos conocer a más detalle sobre el proceso de capacitación de los colaboradores de la empresa, quienes son capacitados en base a sus funciones y los temas de capacitación que brinden las compañías de seguros. También podemos resaltar que el ser seleccionado para la capacitación dependerá de que esta, no influya en la fluidez del desempeño de sus funciones, pues al ser las capacitaciones en horarios de oficina, podría ocasionar un retraso.</p>	<p>1. La capacitación que se le brinda a los colaboradores, no llega a ser la más efectiva, debido a que solo se limitan a acceder a las que brindan las empresas aseguradoras; sin embargo, la empresa es consciente que sus colaboradores tienen más necesidades de capacitación.</p> <p>2. Se necesitará capacitar a los colaboradores en herramientas informáticas, redacción, desarrollo de habilidades como la de atención al cliente, comunicación efectiva, etc.</p> <p>3. Las actitudes también son importantes, por lo que se debe dar importancia a influir en una actitud positiva para que los colaboradores puedan sentirse inspirados y motivados a desempeñar sus funciones de manera efectiva.</p>
	<p align="center">2. ¿Cuáles son los conocimientos esenciales que deben tener sus colaboradores?</p> <p>Deberán tener conocimientos de seguros que es lo esencial, debe conocer sobre office a un nivel intermedio como mínimo, también es fundamental que sepa de redacción porque uno de los canales principales de comunicación con el cliente es mediante mail o WhatsApp.</p>	<p>En la segunda respuesta, el jefe administrativo nos indica los conocimientos esenciales que debe contar los colaboradores, y podemos interpretar que, para el entrevistado, no solo es necesario conocer sobre seguros, sino también tener más saberes que involucra la realización de las tareas.</p>	

3. ¿Cuáles son las habilidades que deben tener sus colaboradores?	
<p>Si hablamos de habilidades, los colaboradores deberán tener poder de convencimiento, deberán ser organizados, tener buen criterio, facilidad de palabra para comunicarse con los clientes, estar abierto a escuchar la opinión de los demás y ser empático.</p>	<p>En la tercera respuesta del entrevistado, nos indica a su percepción cuáles serían las habilidades esenciales que deberían contar los colaboradores como son: poder de convencimiento (buena negociación), facilidad de palabra, organización, etc.</p>
4. ¿Qué actitud deben tener sus colaboradores?	
<p>Al tratar con clientes deben tener una actitud cordial, deben ser seguros de sí mismos, honestos, tener iniciativa, para que esto se vea reflejado al momento que tiene que tratar con los clientes.</p>	<p>En la cuarta respuesta del entrevistado, nos indica a su percepción cuales serían las actitudes que debería tener los colaboradores al desempeñar sus funciones, al tratarse de una empresa de servicios, lo esencial es una actitud de seguridad y honestidad.</p>
5. Después de lo comentado anteriormente, ¿Considera que la capacitación brindada a sus colaboradores en la actualidad, permite lograr todo lo que se espera de ellos?	
<p>Al comparar la capacitación que se le brinda actualmente a los colaboradores, con los conocimientos, habilidades y actitudes que deberían tener, caemos en cuenta que la capacitación que llegan a recibir solo influye en un aspecto de lo que se espera de ellos, que es el de contar con conocimientos de seguros, si bien es cierto esto es un punto a favor, porque pueden llegar a tener cierta especialización en el tema, pero deben contar con algo más, por ejemplo en el aspecto de servicio al cliente, que es la pieza clave del negocio al tratarse de venta de intangibles, si el servicio que se le brinda al cliente, no es el adecuado, por más conocimientos que se cuente de seguros, el cliente optará por alguien que lo entienda y tenga un trato especial con él. Es por eso que considero importante que se planteen capacitación en esos aspectos, así como también de herramientas informáticas, ya que, hay algunos colaboradores que tienen el conocimiento a nivel de usuario que no es lo esperado. También podemos darnos cuenta que debemos darle importancia a la actitud con la que vayan a trabajar los colaboradores, ya que debe ser positiva al realizar sus funciones.</p>	<p>En esta quinta respuesta, se puede observar que, el jefe administrativo es consciente de que la capacitación que brindan actualmente a sus colaboradores no aporta en gran magnitud a una eficiencia en el desempeño de sus funciones, puesto que es limitante a solo desarrollar los conocimientos en cuanto a seguros.</p>

6. Para usted, ¿Qué es un colaborador competente?	
<p>Considero que un colaborador competente es aquel que realiza sus funciones de manera eficiente, obtiene buenos resultados ... En el caso de nuestra empresa, un colaborador competente sería aquel que cuenta con un porcentaje alto en retención de su cartera de clientes, supera las metas de ventas, consigue nuevos clientes.</p>	<p>En esta sexta respuesta, el entrevistado nos brinda su punto de vista respecto a un colaborador competente, y este concepto para él, está asociado a buenos resultados. También nos indica que un colaborador competente, en su empresa, sería aquel que supere metas de venta, o retiene a la mayor cantidad de clientes.</p>
7. ¿Considera que debería haber algún cambio en la gestión de la capacitación, para lograr contar con colaboradores más competentes y que logren superar las expectativas que tienen de ellos?	
<p>Tal vez se podría optar por invertir en capacitación adicional a la que brindan las compañías de seguros, pero estas nuevas deberían orientarse a las habilidades que tendrán que desarrollar los colaboradores. Asimismo, tendríamos que evaluar que colaboradores tiene inconvenientes con el manejo de las herramientas informáticas o redacción y brindarles facilidades para que pueda capacitarse en esos temas. También, sería importante observar las actitudes con las que llegan a trabajar los colaboradores y buscar actividades que puedan contribuir a una actitud positiva en todo momento.</p>	<p>En esta séptima respuesta, el entrevistado nos comenta sobre los cambios que cree conveniente realizar para el proceso de capacitación sea más efectivo, y considera que lo principal es enfocarse no solo en los conocimientos de seguros, sino también en otros saberes, así como también en el desarrollo de habilidades y darle importancia a influir en la actitud con la que llegan a trabajar los colaboradores.</p>

Apéndice D: Propuesta de programa de capacitación

1. Justificación:

El presente programa, se plantea con la finalidad de generar aportes a:

a) **Identificar el talento:** Nos permitirá reconocer las personas talentosas dentro de la empresa, que mediante las capacitaciones constantes se vuelven piezas clave para el desarrollo de la organización, ya que, adquieren mayor confianza en sí mismos, se adaptan al cambio, se enfocan en los resultados, etc.

b) **Beneficio a ambas partes:** Se aumenta el nivel de desempeño y productividad de los colaboradores, y por ende mejores resultados en el servicio. A su vez, los colaboradores que son capacitados, aumentan su empleabilidad y alcanzan mejores resultados en el desempeño de su trabajo, lo que hace aumentar su autoestima, confianza y sentido de progreso.

c) **Gestión Pro-Activa de RRHH:** Generar posicionamiento de la empresa y la vuelve atractiva por su plan de compensaciones, la línea de desarrollo y el equilibrio trabajo/familia. Asimismo, genera un efecto de retención en los colaboradores por el clima laboral, estilo de liderazgo y el desarrollo que alcanzan los mismos

d) **Gestión anticipativa de RRHH:** Reconocer a los mejores prospectos para puestos de jefatura, supervisión, gerenciales etc., lo que reducirá el tiempo de selección ante la ausencia de alguno de los puestos mencionados, ya que lo más óptimo será optar por el reclutamiento interno.

2. Objetivos:

2.1- Objetivo General

Implementar un programa de capacitación a los colaboradores de la empresa, que contribuya de manera positiva, al desarrollo de sus competencias y al crecimiento personal y/o

profesional; para de esta manera contar con personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos organizacionales.

2.2- Objetivos Específico

- Proveer, actualizar y ampliar los conocimientos esenciales, de los colaboradores de la empresa.
- Contribuir al desarrollo de habilidades de los colaboradores, que les permita desempeñar de manera efectiva sus funciones.
- Influir de manera positiva en la actitud de los colaboradores, para generar motivación en sus funciones.
- Elevar y mantener un óptimo nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

3. Líneas de desarrollo:

- a) **Programas de Inducción:** Al ingresar un nuevo colaborador en la empresa, se programarán 2 inducciones; una organizacional, que estará a cargo de un representante de la empresa, y otra inducción al puesto de trabajo a cargo del jefe inmediato.
- b) **Reuniones de Trabajo (Brainstorming):** Se coordinaran reuniones cada 15 días de preferencia los días lunes, en las que se revisaran los temas pendientes, unificar ideas, y tomar decisiones para los próximos días.
- c) **Coaching:** Se utilizara el coaching cuando se identifiquen los talentos y buenos prospectos para ocupar cargos de mando, de esta manera se potencia el liderazgo en los colaboradores seleccionados.
- d) **Reforzadores:** Una vez identificadas claramente las áreas que se encuentran como punto de mejora, las capacitaciones deberán estar orientadas a la mejora de su capacidad en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, para mejorar el desempeño de sus funciones. Según los

resultados obtenidos en la investigación, las capacitaciones deberán ser en temas de negociación, atención al cliente, relaciones públicas, redacción, herramientas informáticas, etc.

4. Recursos:

Recursos Humanos:

Estos serán conformados por todo los colaboradores de la empresa, así como también quienes lo desarrollarán como los facilitadores y expositores especializados en la materia.

Recursos Materiales:

- **Infraestructura:** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados, ya sean internos o externos.
- **Mobiliario, equipos y otros:** Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, folio, equipo multimedia, y ventilación adecuada.
- **Documentos técnico – educativo:** Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

5. Cronograma

A continuación se presentará el cronograma por meses del programa de capacitaciones:

N°	CAPACITACION	MES											
		EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE T	OC T	NO V	DI C
1	Programas de Inducción	Condicionado al ingreso de nuevo personal											
2	Reuniones de Trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Coaching	x						x					
4	Reforzadores	x			x			x			x		

6. Evaluación del programa:

Para determinar si el programa de capacitación fue efectivo, debemos de preguntarnos si se lograron los siguientes objetivos en distintos niveles.

- **A nivel empresarial:** Deberá aumentar la eficacia organizacional, mejora de la imagen empresarial, mejora del clima organizacional lo que fortalecerá las relaciones entre empresa y colaborador.
- **A nivel de operaciones:** Aumento de la productividad y la calidad del servicio brindado, se reducirán tiempos y márgenes de error.

Una forma de medir los resultados en los colaboradores, es teniendo en cuenta cuatro factores:

a) Reacción: mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc.

Se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso.

b) Aprendizaje: mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones. Requiere el diseño de indicadores claros y preguntas específicas en relación a los objetivos de aprendizaje planteados.

c) Conducta: mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. El instrumento principal, es la observación de la conducta. Requiere definir claramente indicadores, una cierta inversión de tiempo y el compromiso de diversos actores. A la vez, permite constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

d) Resultados: mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Las herramientas son los indicadores de negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren relacionarse con la capacitación.