

**Propuesta de indicadores claves para medir la efectividad del programa de capacitación
formal en la fuerza de ventas de RAMO S.A**

Milena Guio Jiménez

Martha Lucia Morales Gamba

Arnol Santiago Castro Sánchez

Yessica Andrea Mora Perdomo

Lina María Romero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

Facatativá

2022

**Propuesta de indicadores claves para medir la efectividad del programa de capacitación
formal en la fuerza de ventas de RAMO S.A**

Milena Guio Jiménez

Martha Lucia Morales Gamba

Arnol Santiago Castro Sánchez

Yessica Andrea Mora Perdomo

Lina María Romero

Trabajo realizado como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas

Tutora:

Deisy Milena Pérez Nuche

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

Facatativá

2022

Página de Aceptación

Deisy Milena Pérez Nuche

Tutora

Jurado

Jurado

Facatativá -2022

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado especialmente a las familias de cada integrante del grupo, que han brindado su apoyo y comprensión incondicional en esta etapa de formación que ya está próxima a completar. Sus palabras e incentivos están dando frutos, luego de atravesar diferentes obstáculos que con esfuerzo han sido superados

Asimismo, está dedicado a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por brindar un espacio formativo acorde con las necesidades de cada integrante; impartiendo el conocimiento más que necesario para lograr la obtención de su título universitario, impactando positivamente en la familia y demás sociedad.

Agradecimientos

En el planteamiento de este proyecto, se contó con la participación de los estudiantes del grupo 101007_81, quienes aportaron significativamente información para alimentarlo sustancialmente, aplicando conocimientos adquiridos en el transcurso de su proceso académico. A los tutores y directores que con su apoyo resolvieron dudas durante el desarrollo de las actividades.

Especial agradecimiento y reconocimiento a los alumnos que compartieron sus experiencias en las empresas para formular la problemática a trabajar y los directivos de la empresa RAMO S.A. que compartieron la información necesaria en el proyecto.

Resumen

La compañía RAMO con más de 70 años en el mercado, en la elaboración de productos de trigo como panes, galletas, tortas y pasabocas, cuenta con un equipo humano de 2.557 colaboradores aproximadamente; que han trabajado conjuntamente en busca de un crecimiento sostenido y rentabilidad, donde la gestión de la fuerza de ventas juega un papel importante dentro de la compañía, pues son quienes conducen a la empresa a la obtención de los resultados deseados. Es necesario aclarar que dicha fuerza en recursos humanos, no solo se limita a vender un producto que alguien necesite, se deben considerar factores como el cumplimiento de un programa de capacitaciones como estrategia de venta ya que este se basa en un proceso de formación que brinda herramientas nuevas a los vendedores para ayudar a ser más eficaces en las ventas.

No obstante, se evidencia una oportunidad de mejora, ya que analizado el programa de capacitaciones se evidencia la ausencia de KPI's claves de negocio que permitan analizar la eficacia de las capacitaciones.

De acuerdo con lo anterior, este proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar indicadores para medir la efectividad del programa de capacitación formal que se suministra a los empleados, y de esta manera se podrán aplicar oportunidades de mejora en el proceso a fin de lograr impactos de desempeño positivos en el recurso humano de la compañía.

Palabras clave: eficiencia, capacitación, eficacia, indicadores, oportunidad de mejora

Abstract

The RAMO company, with more than 70 years in the market, in the elaboration of wheat products such as breads, cookies, cakes and snacks, has a human team of approximately 2,557 collaborators, who have worked together in search of sustained growth and profitability, where sales force management plays an important role within the company, since they are the ones who lead the company to obtain the desired results. It is necessary to clarify that said force in human resources, are not only limited to selling a product that someone needs, but factors also such as compliance with a training program should be considered as a sales strategy since this is based on a training process that provides new tools to sellers to help them be more effective in sales.

However, an opportunity for improvement is evident, since after analyzing the training program, the absence of key business KPIs that allow analyzing the effectiveness of the training is evident.

In accordance with the above, this research project aims to design indicators to measure the effectiveness of the formal training program provided to employees, and in this way improvement opportunities can be applied in the process to achieve impacts of positive performance in the company's human resources.

Keywords: efficiency, training, effectiveness, indicators, opportunity for improvement

Tabla de Contenido

Lista de Figuras	10
Lista de Imágenes.....	11
Lista de Gráficos	12
Lista de Apéndices	14
Introducción.....	15
Problema	16
Descripción del problema.....	16
Planteamiento del Problema	16
Sistematización del problema.....	17
Justificación.....	19
Objetivos.....	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Antecedentes del Problema	22
Marco de Referencia	25
Marco Teórico	25
Antecedentes Investigativos.....	25
Fundamentación Filosófica.....	25
Marco conceptual.....	30
Marco Normativo	30
Metodología.....	33
Método.....	33

Recolección de datos	33
Resultados.....	36
Conclusiones	49
Recomendaciones.....	50
Referencias Bibliográficas.....	52
Apéndices	56

Lista de Figuras

Figura 1. Árbol de Problemas: Ausencia de Indicadores claves para medir la efectividad del programa de capacitaciones en la fuerza de ventas de RAMO S.A.....	18
---	----

Lista de Imágenes

Imagen 1. Fórmula para el cálculo del indicador de cobertura de capacitación	27
Imagen 2. Fórmula para el cálculo del indicador de inversión total en capacitación	27
Imagen 3. Fórmula para el cálculo del indicador de cumplimiento del programa de capacitación	28
Imagen 4. Fórmula para el cálculo de la tasa de asistencia a cursos de capacitación	28
Imagen 5. Fórmula para el cálculo de la tasa de capacitación según la modalidad	28
Imagen 6. Fórmula para calcular las horas de capacitación promedio	29
Imagen 7. Fórmula para calcular la tasa de competencias de los trabajadores	29

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta, ¿usted se identifica como?	36
Gráfico 2. Rango de edad de encuestados	36
Gráfico 3. Respuesta a grado de escolaridad.....	37
Gráfico 4. Experiencia laboral en la compañía RAMO S.A.	38
Gráfico 5. Asistencia a capacitaciones o programas de formación que se enfoquen al área comercial.....	38
Gráfico 6. Propósito del cronograma de capacitaciones.....	39
Gráfico 7. Pregunta, ¿Los contenidos son congruentes con el propósito de las ventas?	40
Gráfico 8. Pregunta ¿qué indicadores mide para verificar la efectividad en el proceso de venta? ..	40
Gráfico 9. Pregunta ¿Cree que cuenta con los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para realizar el trabajo de la mejor forma posible?	41
Gráfico 10. Retroalimentación periódica del desarrollo de sus funciones, en la que destaca lo que hace bien y menciona los aspectos a mejorar.....	42
Gráfico 11. Pregunta, en Ramo S.A. ¿Enseñan y transmiten conocimientos dentro del equipo? ..	42
Gráfico 12. Pregunta ¿Conoce cuáles son los indicadores de productividad que se miden con el desarrollo de sus funciones?	43
Gráfico 13. ¿Usted cree que el proceso de capacitaciones cuenta con un proceso planificado? ..	43
Gráfico 14. Pregunta ¿Usted cree que las capacitaciones cuentan con los siguientes elementos en su planificación?.....	44
Gráfico 15. ¿Usted cree que las competencias como conocimientos dictados en las capacitaciones fueron efectivos?	45

Gráfico 16. Pregunta, ¿Usted cree que las capacitaciones están siendo organizadas teniendo en cuenta las necesidades de la organización?	45
Gráfico 17. Pregunta, De los siguientes elementos, seleccione cuál es el que más mejorará al implementar capacitaciones a la fuerza de ventas.	46
Gráfico 18. Pregunta, ¿De los siguientes elementos cuál es el que se utiliza con mayor frecuencia para evaluar la efectividad de las capacitaciones de la fuerza de ventas?	46
Gráfico 19. Pregunta, ¿Usted cree que los resultados de capacitación se enfocan a la mejora de los siguientes elementos de la organización? Seleccione uno o varios.	47
Gráfico 20. De estos elementos ¿Cuál cree usted que es la mejor forma de evaluar el indicador de efectividad de las capacitaciones que realiza la organización?	48

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Consentimiento Informado	56
Apéndice 2. Encuesta	57

Introducción

La Compañía RAMO S.A. reconoce la importancia de establecer planes y programas de capacitación de personal que permitan mejorar los procesos y procedimientos establecidos en la organización, por lo que en busca de una mejora continua se evidencia una ausencia de medición de la efectividad de las capacitaciones realizadas a los colaboradores. Es por ello que a través de la presente propuesta de investigación se pretende diseñar indicadores para medir la efectividad del programa de capacitación formal que se suministra a los empleados de la compañía.

En los correspondientes apartados del documento se podrán identificar las diferentes fases del proyecto, dando inicio con la planificación del proyecto en la que abarca el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, el establecimiento de objetivos y la revisión de los antecedentes. Posteriormente se documentará el marco teórico en donde se tendrán en cuenta las fuentes primarias y secundarias para sustentar el estudio que se va a realizar; en el apartado del marco legal se contempla la normatividad que se aplica a las capacitaciones laborales, entre otros detalles del mismo, así como también se analizará la metodología de la investigación empleada como herramienta para resolver el problema, a fin de proponer o en su defecto diseñar los indicadores clave de capacitación con el fin de incentivar a los trabajadores al desarrollo profesional como personal.

Finalmente, a través de los resultados obtenidos, se presentarán las recomendaciones pertinentes, resaltando que “la ventaja competitiva de las empresas es el conocimiento y la medición de este y se orientan las estrategias de la alta dirección hacia la creación de proyectos de la organización” (Michel Porter, 1980); seguido de las respectivas conclusiones del proceso llevado a cabo para la realización de la propuesta de grado.

Problema

Descripción del problema

La compañía RAMO S.A. no cuenta con indicadores de medición de la efectividad de capacitaciones que se suministra al personal de ventas.

Planteamiento del Problema

En Ramo, el desarrollo de habilidades blandas, basado en el Modelo de Competencias, conocimientos técnicos y disciplina comercial hacen parte de la propuesta de formación, aseguran que afianzando el comportamiento de los colaboradores y en especial de la fuerza de ventas, apalancan los resultados de la organización y brindan posibilidades de crecimiento al interior de la compañía. La pandemia del COVID-19, llevó a encontrar nuevas formas de hacer las cosas e impactar efectivamente de manera presencial o virtual, con más de 1246 capacitaciones a 2900 colaboradores y 3330 horas de formación, en temas como desarrollo de líderes, competencias organizacionales y protocolos de bioseguridad, de igual forma la participación en cursos técnicos como tecnólogos que ofertan gracias al apoyo del SENA a través de un curso cerrado para los colaboradores, en especial del área comercial.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, se visualiza una oportunidad de mejora a través de la medición de la efectividad de las capacitaciones que recibe el equipo de ventas y las cuales están registradas en el programa de capacitaciones, toda vez que no se cuenta con indicadores (KPI's) que permitan medir los resultados de las capacitaciones, lo que puede afectar el análisis de información correspondiente al desempeño individual y colectivo de área, de la organización y por ende afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que se define que el punto de partida de un proceso de aprendizaje va de la mano con los objetivos de la empresa a través del aporte que hace cada colaborador al aprender algo nuevo y cómo este

aprendizaje impacta en los resultados de la organización, así es como se logra la medición como la evaluación del impacto de los procesos de aprendizaje dentro de una organización.

Al contar con indicadores objetivos, la compañía podrá identificar si la inversión que se realiza para la mejora del desempeño laboral y el desarrollo de personal se ve reflejado en la mejora de los procesos; adicionalmente podrá observar si cuenta con un equipo de trabajo comprometido en aumentar los niveles de productividad empresarial, para que a futuro el personal pueda recibir estudios de pregrado y posgrado.

¿Es necesario diseñar indicadores para medir la efectividad del programa de capacitación formal que se suministra a los empleados que laboran en el área de ventas de la compañía Ramo SA?

Sistematización del problema

Área: Comercial

Aspecto: Personal del área comercial

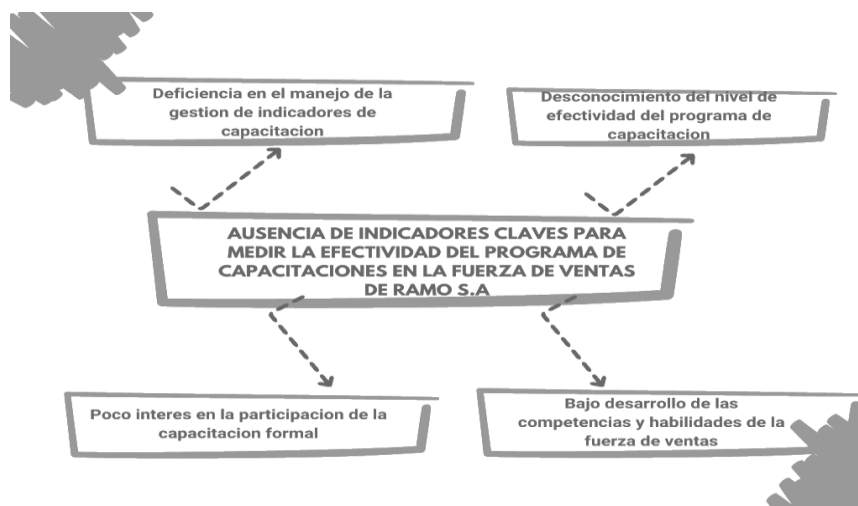
Delimitación Espacial: Se tendrá en cuenta el personal que labora en el área comercial de la empresa Productos Ramo S.A.

Delimitación Temporal: El proyecto se desarrollará en el último trimestre del año 2022.

Unidades de observación: El personal que se tendrá en cuenta para este proyecto son: 1 Entregador, 1 Preventista y 1 Mercaderista.

Figura 1.

Árbol de Problemas: Ausencia de Indicadores claves para medir la efectividad del programa de capacitaciones en la fuerza de ventas de RAMO S.A.



Fuente: Autoría propia

Nota. La figura relaciona la totalidad de los aspectos que generan deficiencias en la medición de la efectividad de los programas de capacitación efectuados en la empresa RAMO S.A. con el fin de monitorear, estudiar y analizar sus niveles de ventas.

Justificación

La presente investigación se enfocará principalmente en el estudio de los mecanismos de evaluación de la efectividad de las capacitaciones en la fuerza de ventas de la Empresa Ramo SA, teniendo en cuenta que en años anteriores se realizaron evaluaciones de conocimiento al interior del equipo; adicionalmente se realizaron auditorías internas sin obtener resultados objetivos que permitan a la alta gerencia y equipo de talento humano identificar si el programa de capacitaciones es el adecuado para formar al equipo de ventas. Por lo tanto, al finalizar la investigación se pretende proponer una serie de KIP's con el fin de que la compañía logre tener un panorama claro de la eficacia y la eficiencia de la formación de sus colaboradores.

Dicho lo anterior, se puede decir que la importancia de proponer indicadores clave de capacitación no solo se debe delimitar al desarrollo de las capacitaciones con temas como el cumplimiento, asistencia y certificación, sino que se debe tener en cuenta el impacto que genera sobre los puestos de trabajo a través de la aplicación del aprendizaje obtenido para la mejora del desempeño del personal en los puestos de trabajo y como estos ayudan al aumento de la productividad de la organización, resaltando lo manifestado por la Escuela Bancaria y Comercial, S.C. (2017) “La importancia de medir y analizar los resultados en una organización está relacionada con la capacidad de adelantarse a los problemas que se le pudieran presentar, realizando acciones preventivas que ayuden a detectar o predecir situaciones potenciales y de impacto negativo”

La creación, medición y análisis de indicadores clave de capacitación le permite a la organización evaluar la percepción del impacto frente al proceso de capacitaciones formales del personal que pertenece a la fuerza de ventas de la empresa teniendo en cuenta que dichas

capacitaciones deben ser enfocadas a las metas como los objetivos estratégicos de cada área, también es útil para demostrar el compromiso que tiene el personal frente a la organización en cuanto al cumplimiento de las tareas específicas de su labor y su interés por mejorar sus habilidades comparado con las competencias que establece la empresa para la capacitación formal. Finalmente, se puede decir que las creaciones de estos indicadores deben indicar un aumento de compromiso como la responsabilidad de los colaboradores frente al impacto de las capacitaciones plasmadas por la organización.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar indicadores para medir la efectividad del programa de capacitación formal que se suministra a los empleados que laboran en el área de ventas de la compañía RAMO S.A.

Objetivos Específicos

Conocer el programa de capacitación formal que se le brinda al personal del área de ventas de la compañía RAMO S.A.

Determinar las diferentes opciones de medición de la efectividad del programa de capacitación formal.

Presentar una propuesta de batería de indicadores para la medición de la efectividad del programa de capacitación formal.

Antecedentes del Problema

La medición de la efectividad de las capacitaciones, desde hace varios años ha venido tomando gran importancia, toda vez que las empresas al desarrollar y ejecutar los planes de capacitación esperan obtener de sus colaboradores mayor desempeño, desarrollar habilidades y competencias, y por ende aumentar la productividad organizacional.

Por lo anterior, el diseño de indicadores con base a las necesidades de la organización para la medición de la efectividad de la capacitación formal realizada al personal toma una posición elemental para así conocer si se están alcanzando los objetivos esperados.

Entre los primeros antecedentes a nivel internacional encontramos el estudio realizado por Hidalgo et al (2020), cuya investigación se tituló indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo, que de acuerdo con los resultados obtenidos proponen que “se incluya un proceso de evaluación práctica de los resultados donde se tenga en cuenta los resultados en el trabajo antes de la capacitación, tiempo de capacitación, y resultados en el trabajo luego de la capacitación” (p. 82). Adicionalmente las autoras proponen que “Los indicadores a tener en cuenta para determinar los beneficios de la capacitación deberán ser los siguientes: Aprovechamiento de la jornada laboral, Aumento de la Productividad, Satisfacción de los Clientes” (p. 82)

Seguidamente encontramos antecedentes a nivel nacional como el trabajo realizado en el año 2011 por Isabel Patricia Pabón, titulado evaluación y diseño de los indicadores de impacto en las capacitaciones específicas que se suministra a los empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el cual buscaba diseñar indicadores para medir el impacto del proceso de capacitación y formación del personal, y que de acuerdo a los resultados identificaron la necesidad de implementar indicadores de capacitación donde se muestren las mejoras e

innovaciones de los servicios en las Unidades asignadas, tales como indicadores de eficacia, de efectividad y de eficiencia, los cuales van a permitir a la Cámara de Comercio de Bucaramanga realizar procesos de capacitación idóneos a los cargos, servicios e interés, mejorando los procedimientos internos y aumentando el nivel de productividad a través del capital intelectual. (Pabón, 2011).

Así mismo se puede analizar el trabajo de investigación realizado por Arrubla, D. (2013) titulado Plan de Formación para Empleados caso: Administraciones Inmobiliarias PH S.A.S Mónica Arboleda Gutiérrez en donde refiere que: “el proceso de formación en las organizaciones es fundamental para garantizar el aprendizaje de sus empleados en las diferentes áreas y maximizar su productividad y contribución a la organización” (p. 9) se evidencia que el aprendizaje de su fuerza laboral ha sido obtenido en el día a día y a medida que avanza el curso normal de sus actividades; y los procesos en muchas ocasiones no se encuentran documentados”.

Lo que evidencia que no solo la empresa RAMO S, A presenta una ausencia de una documentación que permita determinar la efectividad de su plan de formación, y que para ser más puntuales en su fuerza de ventas se hace muy necesario, frente al mercado nacional cambiante. Esta misma investigación recalca “la capacitación se ha vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones modernas, pues las organizaciones compiten con base en sus competencias, es decir, conjunto esencial de conocimientos y experiencias que le proporcionan ventaja sobre sus competidores”. Destacando lo vital que es implementar una metodología de capacitación y formación integral que permita determinar el impacto que los diferentes programas formativos tienen tanto en el empleado como en sus ventas; siendo este último uno de los más importantes para la compañía Ramo SAS, ya que de ahí permite obtener el dinero que patrocina su programa formativo.

Una de las conclusiones que nos brinda el “Plan de Formación para Empleados caso: Administraciones Inmobiliarias PH S.A.S” es, “un plan de formación debe tener una debida preparación para que este tenga concordancia con el plan estratégico de la empresa, por lo tanto, se hace necesario realizar un diagnóstico de las necesidades propias de formación ... determinando cuales son los objetivos y el alcance que el plan debe tener dentro de la organización”

Concepto que está en concordancia con el trabajo investigativo de Sáez et al., (2022) el cual se tituló Plan De Formación Para Los Empleados De La Empresa Kobe Colombia S.A.S, quienes realizando el estudio del programa de capacitación de la empresa Koba refieren que para los procesos de formación:

Es clave detectar las necesidades, tanto de la empresa como de los funcionarios, que estén enfocados al crecimiento profesional de cada colaborador y de la empresa propiamente. Con esta información será más fácil estructurar actividades que desarrollen conocimientos y destrezas que luego puedan ser empleados para el desarrollo de procesos en la empresa”.

Ideas que enlazan la utilización de unos parámetros que permitan medir tanto el antes y el después de un buen programa de capacitación, basado en datos o indicadores; y que enfatiza a las empresas como RAMO S.A, el formular indicador eficiente en su programa de formación en el área de ventas.

Marco de Referencia

Marco Teórico

Antecedentes Investigativos

Fundamentación Filosófica.

Quintero (2020) indica que Schultz es considerado como el padre de la economía de la educación y uno de los pioneros en la teoría del capital humano, en donde el centro de dicha teoría está en tomar la educación y la capacitación como formas de inversión que producen beneficios a futuro con mayores ingresos para las personas con educación, y por ende la sociedad; Demostrándose que el colaborador al capacitarse no está perdiendo el tiempo sino que está invirtiendo en ser una mejor persona que se preocupa por mejorar la calidad de vida de él y los que le rodean, al acumular conocimientos para mejorar su capacidad productiva enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos del cargo que desempeñe dentro de la organización.

La Capacitación es una actividad didáctica orientada a la ampliación de conocimientos, habilidades y/o aptitudes de los colaboradores de una empresa, permitiéndole a los colaboradores tener un mejor desempeño laboral al cumplir con los requerimientos del cargo y por ende las exigencias de la organización, cuando una compañía cuenta con personal calificado puede responder a las necesidades de la organización debido a los conocimientos teórico-prácticos que le ayudan a mejorar su desempeño como su desarrollo profesional y para la compañía tiene beneficios como la mejora en la calidad del trabajo, el aumento de la productividad de la compañía y el aumento de la rentabilidad de la empresa. (Nivelat, 2021)

Por ello es importante tener en cuenta las necesidades de la organización en cuanto a la capacitación, ya que este es el punto de inicio para el desarrollo del personal dentro de la compañía, por lo que se debe realizar un diagnóstico que permita conocer las diferentes

debilidades en las áreas de conocimiento, en el desarrollo de capacidades y habilidades, incumplimientos de normas, así como también permitirá realizar un análisis para conocer si el personal cuenta con el tiempo y la disposición para formarse profesionalmente. Ivette (2021), da a conocer algunas técnicas para detectar las necesidades de capacitación destacando el cuestionario, la encuesta, la entrevista, la lista de verificación, la simulación, las pruebas de desempeño y la evaluación de méritos como las más utilizadas, en donde la elección de cada técnica depende de la necesidad que se quiere detectar y que con los resultados obtenidos se cree un programa que se adapte a las necesidades del colaborador como de la empresa.

Sin embargo, las personas llegan a renunciar a la capacitación que programan las empresas fuera de la jornada laboral, pese a la importancia de la misma y no quieren ocupar parte de su tiempo libre en formarse, pues “si bien no existe norma que prohíba al empleador programar capacitaciones a sus trabajadores por fuera de la jornada laboral, se debe tener en cuenta la naturaleza de la jornada laboral para discernir si el empleador tiene o la facultad de tal decisión”, (Capacitación al trabajador por fuera de la jornada laboral, 2022). Pero ahora bien se reconoce que como colaboradores solo se cumple con las funciones dentro de la jornada laboral y depende del colaborador el querer hacer uso del tiempo fuera de la organización para una capacitación profesional.

La capacitación del personal para las empresas implica la gestión del conocimiento para la estandarización del aprendizaje en el recurso humano, para que así una empresa pueda adquirir mayor competitividad en el mercado al contar con personal capacitado en todos los roles. Sin embargo, para conocer las necesidades de capacitación es importante establecer un programa de evaluación de desempeño y efectividad de las capacitaciones marcando algunos indicadores.

Utman (2011) señala que las tareas menos atractivas para los profesionales de Recursos Humanos son, tal vez, las que implican formularios, estadísticas y mediciones. Sin embargo, son

importantes porque impactan sobre la calidad de las prácticas. Las empresas buscan cada vez más implementar capacitaciones que incluyan la medición de los resultados. Lo que no está tan claro es cómo hacerlo.

Es necesario resaltar que las mediciones de dichas capacitaciones se hacen teniendo en cuenta solo los comentarios o algunas encuestas que se realizan de forma esporádica y no se le toma la importancia porque no existen indicadores de efectividad.

Existen diferentes herramientas para medir las capacitaciones como las publicadas en el artículo *Indicadores de medición*, KPI (2022), que buscan definir el aporte que tienen en el desempeño de sus labores y cómo estos funcionan como ventaja competitiva.

Dentro de ello se encuentra:

Cobertura de capacitación: Pretende la medición del número de personas que participan en una capacitación de al menos 8 horas con el fin de observar si la oportunidad de capacitación es aprovechada por los colaboradores. En este punto se aplica la siguiente fórmula:

Imagen 1

Fórmula para el cálculo del indicador de cobertura de capacitación

$$\text{Formula} = (\Sigma \text{trabajadores que han participado en al menos una capacitación de mínimo 8 horas en el periodo}) / (\Sigma \text{trabajadores que hubo en el periodo}) * 100$$

Fuente: Indicadores de medición, KPI (2022)

Inversión total en capacitación: En este indicador se tiene en cuenta la inversión realizada en capacitación a nivel general de la organización, esta se realiza para establecer metas para el foco estratégico, así como debe incluir los costos de mercados de las actividades.

Imagen 2

Fórmula para el cálculo del indicador de inversión total en capacitación

Formula = $(\Sigma \text{ inversión total en capacitación en un periodo determinado})$

Fuente: Indicadores de medición, KPI (2022)

Como lo indica KPI (2020) El “Cumplimiento del programa de capacitación: Permite ver en qué medida se cumplen las actividades de formación capacitación planificadas, las cuales impulsan en la mejora del desempeño de las personas”.

Imagen 3

Fórmula para el cálculo del indicador de cumplimiento del programa de capacitación

Formula = $(\Sigma \text{ actividades de capacitación ejecutadas}) / (\Sigma \text{ actividades de capacitación planificada}) * 100$

Fuente: Indicadores de medición, KPI (2022)

Tasa de asistencia a cursos de capacitación: Con esta fórmula se define el éxito de la convocatoria a cursos, para la toma de decisiones así mismo sirve para saber si los cursos ofrecidos cumplen con la expectativa tanto de los colaboradores como de las directivas.

Imagen 4

Fórmula para el cálculo de la tasa de asistencia a cursos de capacitación

Formula = $(\Sigma \text{ trabajadores asistentes}) / (\Sigma \text{ trabajadores convocados}) * 100$

Fuente: Indicadores de medición, KPI (2022)

Tasa de capacitación por modalidad (presencial, online, mixta): Se mide según la modalidad en la que más se desempeñan los colaboradores.

Imagen 5

Fórmula para el cálculo de la tasa de capacitación según la modalidad

$$\text{Formula} = (\Sigma \text{ horas de capacitación por modalidad}) / (\Sigma \text{ horas de capacitación}) * 100$$

Fuente: Indicadores de medición, KPI (2022)

Horas de capacitación promedio por trabajador: Mide el número de horas en las que un colaborador recibe su respectiva capacitación.

Imagen 6

Fórmula para calcular las horas de capacitación promedio

$$\text{Formula} = (\Sigma \text{ horas de capacitación}) / (\text{dotación promedio del periodo})$$

Fuente: Indicadores de medición, KPI (2022)

Tasa de competencias de los trabajadores: Es la tendencia de las competencias de los trabajadores en general para definir en qué nivel de competencia se encuentra.

Imagen 7

Fórmula para calcular la tasa de competencias de los trabajadores

$$\text{Formula} = (\Sigma \text{ competencias por trabajador por encima del nivel}) / (\Sigma \text{ trabajadores})$$

Fuente: Indicadores de medición, KPI (2022)

Estos indicadores clave de desempeño pretenden evaluar la calidad de los procesos y aportar a la creación de objetivos estratégicos, así como también permitirán conocer como las capacitaciones aportan a los colaboradores para la realización de sus funciones, y determinan la efectividad y eficiencia del proceso de capacitación.

Marco conceptual

Rendimiento de los trabajadores: de acuerdo con lo manifestado por Pedraza, et al (2010) indica que son aquellas acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son importantes para los objetivos de la empresa, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. La mayor parte de los colaboradores procuran obtener feedback sobre la manera en que cumplen sus actividades.

Estructura Organizacional: de acuerdo con lo manifestado por Amoros, (2007) se define como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los colaboradores.

Factores que inciden en el desempeño: como lo manifestó Quintero et al., (2008), las empresas de productos para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: Satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (p. 39).

Capacitación del trabajador: según Padilla, C. (2015) “es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo” y en concordancia con lo publicado por Funciones de RRHH (s.f.) “la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan”.

Marco Normativo

El proyecto de investigación al tratarse de Recursos Humanos, se debe apoyar diferentes leyes, decretos, sentencias y demás normas que cobijan al trabajo.

Ramo S.A. como Sociedad Anónima se rige por el Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio) y Ley 222 del 20 de diciembre de 1995, "por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones".

La Constitución Política de Colombia, en su Artículo 54 establece que es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y capacitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud. Constitución Política de Colombia (Const.). Art. 54 de Julio de 1991 (Colombia).

Código Sustantivo Del Trabajo, reglamentado a través del Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo". Código Sustantivo del Trabajo (CST). Decreto Ley 3743 de 1950. (1951).

Para la formulación en la ausencia de Indicadores en la efectividad del programa de capacitación formal en el área de ventas, se tuvo en cuenta la normatividad vigente aplicable la cual se relaciona a continuación:

La Ley 50 de 1990 en su artículo 21, establece que las empresas que cuentan con más de cincuenta trabajadores y tienen establecida una jornada semanal de 48 horas, tienen la obligación de dedicar exclusivamente dos horas de la jornada a actividades recreativas, culturales o de capacitación. Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. 28 de diciembre de 1990. D.O. No. 52204.

El decreto 1127 de 1991 en su artículo quinto indica que la asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio. Los empleadores podrán organizar las actividades por grupos de trabajadores en número tal que no se vea afectado

el normal funcionamiento de la empresa. Decreto 1127 de 1991 [Ministerio del Trabajo]. Por el cual se reglamentan los artículos 3 y 21 de la Ley 50 de 1990. 29 de abril de 1991.

Metodología

Método

Según información presentada por la Enciclopedia libre Wikipedia (2009: Internet), la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

De acuerdo con lo anterior para llevar a cabo la investigación se aplicará una modalidad cualitativa y factible, ya que esta nos entregará un panorama claro de los factores y el impacto negativo de no tener indicadores que midan la efectividad de las capacitaciones formales que realiza la fuerza de ventas de la Empresa Ramo S. A.

De otro lado, también se acudirá a la observación y a la experimentación a fin de conocer el problema a detalle, las causas que lo originan, las consecuencias y el impacto que este produce, generando así acciones de mejora que nos permitan dar una alternativa clara de solución y adicional generar estrategias que nos ayuden inclusive a mejorar procesos del área comercial a fin de hacer el equipo de trabajo productivo.

Cabe indicar que este trabajo investigativo pretende ser descriptivo, ya que se dirige a buscar un problema que requiere ser solucionado con un acercamiento a la realidad.

Recolección de datos

Fuentes primarias:

Colaboradores del área de ventas

Jefes de áreas

Directivos

Fuentes secundarias

Bibliografías de Trabajos de Grado y artículos de Investigación.

Técnicas recolección de información

Para el proyecto de investigación se utilizará como técnicas de recolección de información las siguientes:

Encuestas

Entrevistas

Modalidad

Según Víctor Hugo Abril Porras (2008:55), considera que la investigación de campo es el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Con base en lo anteriormente expuesto, se considera que la investigación de campo es acertada para trabajar la investigación, ya que permitirá indagar de manera correcta el motivo por el cual no se tiene establecidos indicadores claves que permitan medir la efectividad del programa de capacitaciones formal de la fuerza de ventas de la Empresa Ramos S.A.

La utilización de encuestas y entrevistas, permitirán tener un contacto estrecho con el personal y así poder auscultar sus experiencias y conocer sus sentires en los diferentes puestos de trabajo, conocer las relaciones interpersonales, y por ende permitirá recopilar información actualizada, objetiva y veraz.

Investigación descriptiva Según Babbie (1979), Selltiz (1965) citado por Iturralde, J (2011) indica que:

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso

es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Se aplicó una investigación descriptiva por que permitió estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentaron en la Evaluación del Desempeño Laboral, percibir todas las características que sirvieron para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones. (2011, pp. 46)

En atención a lo manifestado se establece que se llevará a cabo una investigación descriptiva teniendo en cuenta que se realizará un análisis de la percepción de los aspectos correspondientes a la efectividad de las capacitaciones llevadas a cabo por la compañía RAMO S.A.

Población y muestra

Población

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema serán vendedores de la fuerza de venta de la Empresa Ramo S.A.

Muestra

Se observará una muestra de 20 colaboradores de la empresa Ramo S.A.

Resultados

La encuesta se aplicó a un grupo de veinte (20) trabajadores del área de ventas, cuya Agencia se encuentra ubicada en Mosquera Cundinamarca, la cual fue compartida de manera online y cuyos resultados fueron procesados y analizados de acuerdo con la metodología de investigación establecida.

Gráfico 1

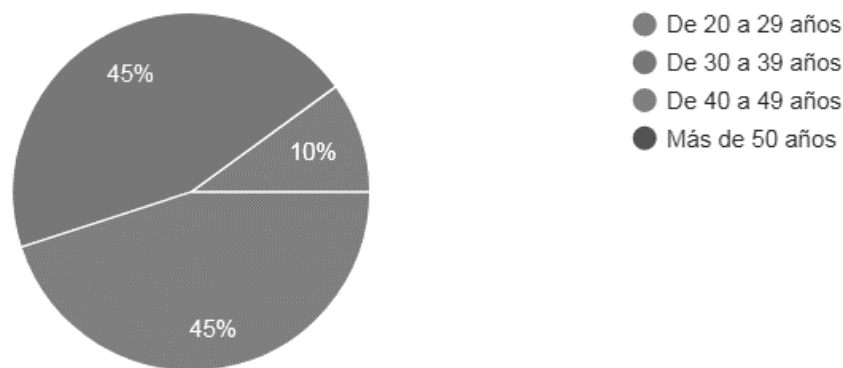
Pregunta, ¿usted se identifica como?



En el gráfico 1 se puede observar que el 55% (11) de la población encuestada se identifica como mujer, el 40% (8) como hombre y el 5% (1) como hombre transexual, concluyendo que en el departamento de ventas de la empresa RAMO S.A. laboran más mujeres que hombres.

Gráfico 2

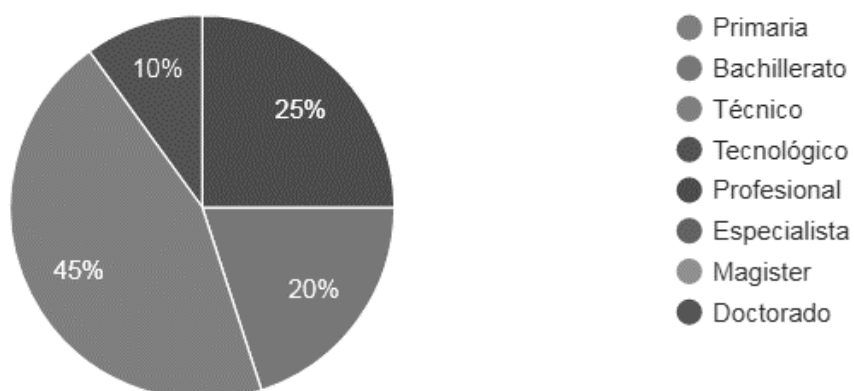
Rango de edad de encuestados



De acuerdo con las respuestas obtenidas a la pregunta ¿usted se encuentra en un rango de edad? En el gráfico 2 se evidencia que el 45% (9) de la población encuestada indicó que se encuentra en el rango de edad de 20 a 29 años, de igual forma el 45% (9) se encuentra en el rango de 30 a 39 años y solamente el 10% (2) se ubican en el rango de 40 a 49 años, con lo que se concluye que la edad del recurso humano del personal de ventas oscila entre los 20 a los 40 años.

Gráfico 3

Respuesta a grado de escolaridad

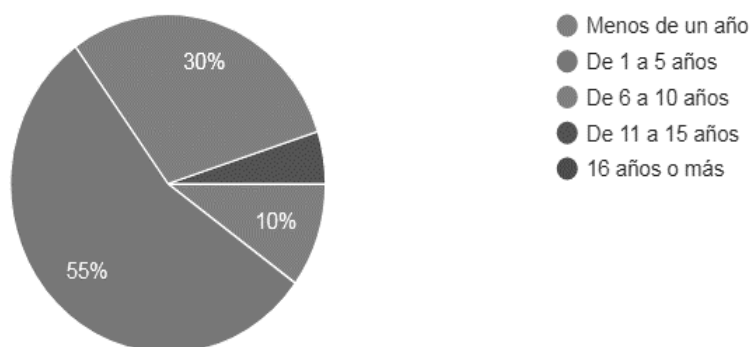


En el gráfico 3, se observa que el 45% (9) de la población encuestada se encuentra en el nivel de escolaridad de Técnico, el 25% (5) es profesional, el 20% (4) tiene formación de bachillerato y el 10% (2) tiene formación Tecnológica, concluyendo que la formación del departamento de ventas de la Empresa Ramos S.A. en su mayor proporción es del nivel técnica.

Ahora bien, con relación a los títulos obtenidos dentro de los más destacados se encuentran en el área de mercadeo, administración de empresas, ingeniería y bachiller académico por lo que se concluye que el 20% (4) de las personas encuestadas, tienen una formación distinta a la recomendada para desempeñar la labor de ventas en la Empresa Ramo S.A.

Gráfico 4

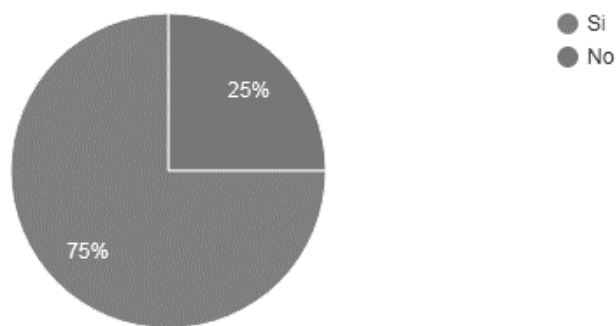
Experiencia laboral en la compañía RAMO S.A.



De la pregunta ¿Cuántos años tiene de laborar en la compañía RAMO S.A.?, se evidencia que el 55% del personal encuestado se encuentran laborando para la compañía en un tiempo entre 1 a 5 años, un 30% lleva entre 6 a 10 años laborando y un 5% lleva de 11 a 15 años trabajando para la compañía. Por otra parte, un 10% llevan trabajando menos de un año.

Gráfico 5

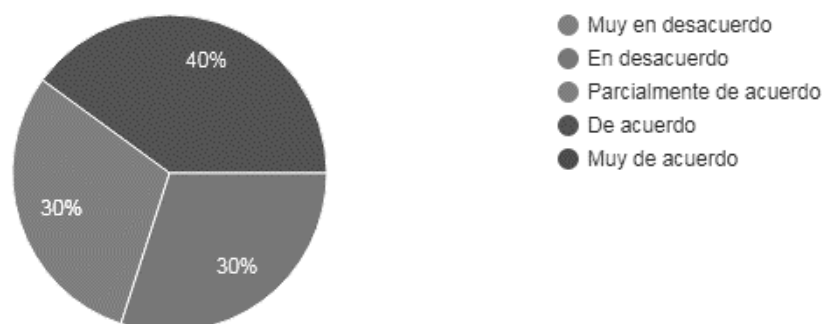
Asistencia a capacitaciones o programas de formación que se enfoquen al área comercial



De acuerdo con el gráfico 5, las respuestas a la pregunta “En el primer semestre del año 2022 ¿ha asistido a capacitaciones o programas de formación que se enfoquen en el área comercial?, el 75% de los encuestados si ha asistido a las capacitaciones mientras que el 25% no ha asistido a estas. Con esto se puede evidenciar que no hay la suficiente planeación por parte de la compañía para hacer que todo el personal asista a las respectivas capacitaciones.

Gráfico 6

Propósito del cronograma de capacitaciones



Las respuestas a la pregunta “El propósito de cronograma de capacitaciones cumplió con sus expectativas labores, en la figura 13 se evidencia que el 40% estuvo de acuerdo, el 30% parcialmente de acuerdo y el 30% en desacuerdo, logrando concluir que las capacitaciones no son

tan claras para los colaboradores y por ende se sienten insatisfechos con la información que se brinda y no se realiza una retroalimentación de los temas objetivo en las capacitaciones.

Gráfico 7

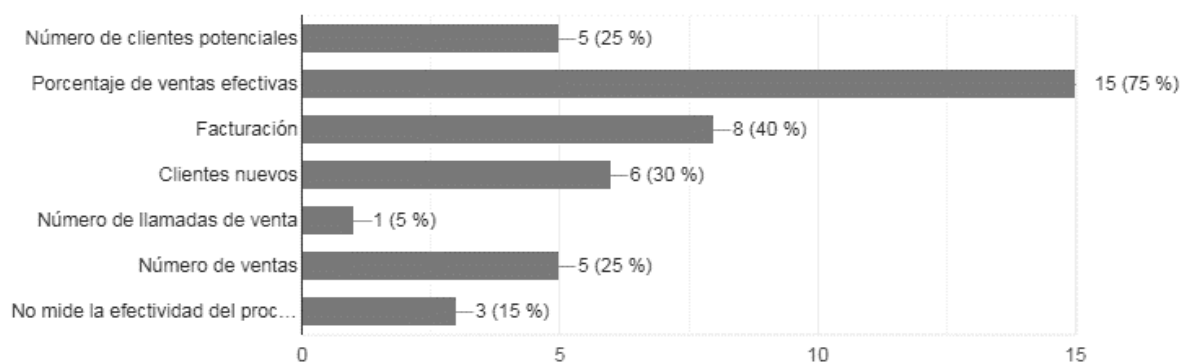
Pregunta, ¿Los contenidos son congruentes con el propósito de las ventas?



De acuerdo con los resultados obtenidos a la pregunta descrita el gráfico 7, el 45% de los encuestados se encuentra de acuerdo, el 20% parcialmente de acuerdo y el 35% en desacuerdo. Con esta información se puede analizar que los contenidos que se brindan en cada capacitación no cumplen con las expectativas y no satisface a la audiencia, así como también probablemente no se estén dando la posibilidad de generar estrategias para que la fuerza de ventas aplique en el trabajo de campo con los clientes.

Gráfico 8

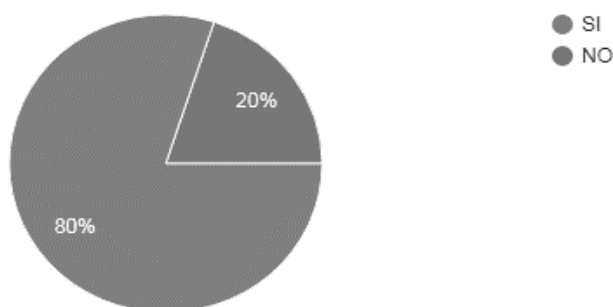
Pregunta ¿qué indicadores mide para verificar la efectividad en el proceso de venta?



Con los resultados de la encuesta se pudo conocer si los colaboradores del área de ventas utilizan indicadores para medir la efectividad en el proceso que realizan, en el gráfico 8 se observa que el 15% de los encuestados no miden la efectividad del proceso de ventas. Por otra parte, se evidencia que el indicador más utilizado corresponde al porcentaje de ventas efectivas, cuyo resultado obtenido fue de un 75%, seguido de la facturación con un 40%. El indicador denominado número de clientes potenciales, es medido por el 25% del personal encuestado, continuando con la medición de clientes nuevos con un 30%. Por último, el indicador con menor uso corresponde al número de llamadas de venta con un 5%.

Gráfico 9

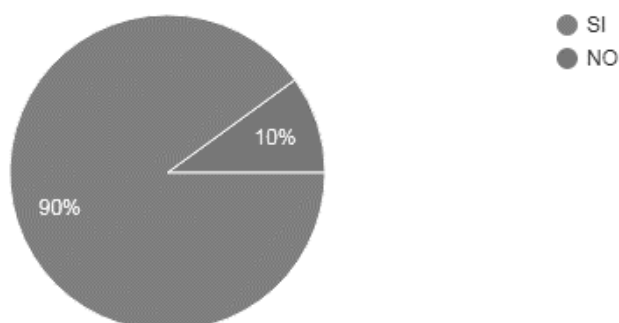
Pregunta ¿Cree que cuenta con los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para realizar el trabajo de la mejor forma posible?



Al desarrollar la encuesta se pudo identificar que el personal reconoce las capacidades y habilidades para la ejecución de las labores designadas, como se puede observar en el gráfico 9, el 80% de los encuestados consideran que, si cuentan con capacidades y habilidades, resaltando que estas son inherentes a la propia persona, es decir, que no importa su nivel educativo o de formación sino el cómo desarrolla una tarea. Así mismo se evidencia que un 20% de los trabajadores no reconocen capacidades y habilidades para desempeñar su trabajo.

Gráfico 10

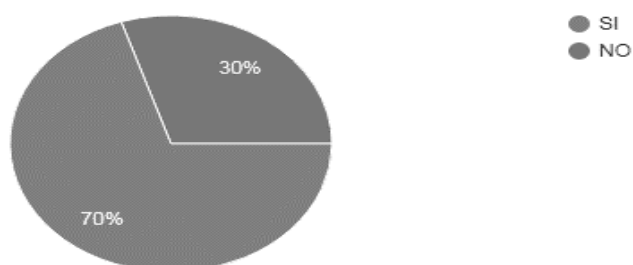
Retroalimentación periódica del desarrollo de sus funciones, en la que destaca lo que hace bien y menciona los aspectos a mejorar.



Como se puede observar en el gráfico 10, el 90% de los encuestados indican que los jefes si realizan una retroalimentación del trabajo que cada uno realiza, por lo que se evidencia un liderazgo adecuado y se rescatan aspectos positivos para que el equipo de ventas mejore día a día su desempeño, no dejando a un lado que el 10% indica que no se realiza la retroalimentación por lo que esto debe ser evaluado y verificado a fin de corregirlo.

Gráfico 11

Pregunta, en Ramo S.A. ¿Enseñan y transmiten conocimientos dentro del equipo?

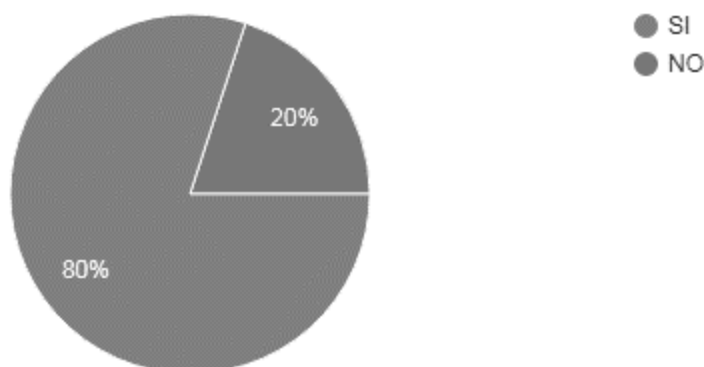


Por otra parte, como se puede observar en el gráfico 11, el 70% de los encuestados indican que dentro del equipo si se transmiten conocimientos, lo que genera grandes oportunidades para los empleados de generar habilidades, ya que se comparten experiencias,

ideas, percepciones y opiniones, esto con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Así mismo, un 30% de los encuestados manifiestan que dentro del equipo no se realiza esta acción.

Gráfico 12

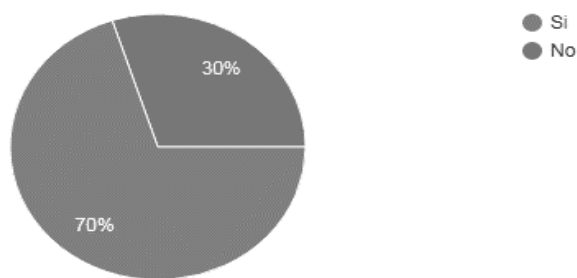
Pregunta ¿Conoce cuáles son los indicadores de productividad que se miden con el desarrollo de sus funciones?



En la pregunta realizada “Conoce cuales son los indicadores de productividad que se miden con el desarrollo de sus funciones” se puede concluir que el 20% (4) de las personas encuestadas, no tienen conocimiento de sus indicadores de productividad en el área de ventas en la Empresa Ramo S.A. Determinando que no todo el equipo considera el valor o las características con las que deben contar al realizar sus funciones, y que puede desencadenar una desfavorable evolución futura del área, la organización y de su propio crecimiento personal.

Gráfico 13

¿Usted cree que el proceso de capacitaciones cuenta con un proceso planificado?



En la pregunta realizada “usted cree que el proceso de capacitaciones cuenta con un proceso planificado” como se observa en la figura 20 el 30% (6) de las personas encuestadas, consideran que la Empresa Ramo S.A. no cuenta con un programa planificado de capacitación. Aunque no abarca una mayoría, se refleja que los diferentes procesos formativos no están llenando las expectativas de todo el equipo, y que al no estar bien planificado no aporta al futuro deseado de los trabajadores o incluso de su área.

Gráfico 14

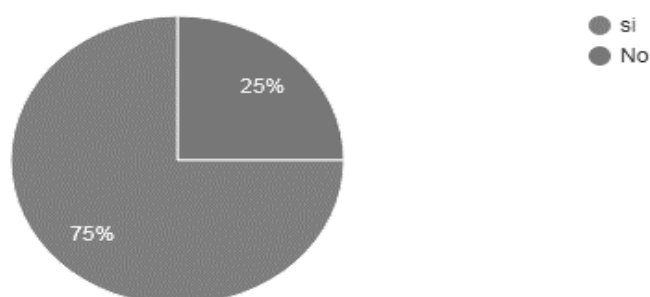
Pregunta ¿Usted cree que las capacitaciones cuentan con los siguientes elementos en su planificación?



En la pregunta realizada “usted cree que las capacitaciones cuentan con los siguientes elementos en su planificación” se puede concluir que el 45% (9) de las personas encuestadas, consideran que las capacitaciones de la Empresa Ramo S.A. cuentan con procedimientos o métodos adecuados, frente al contenido o tiempo y duración, que no parecen tener un contenido acorde o el tiempo suficiente para su apropiación, al tener cada uno 5 votos. Entonces, aunque la metodología sea buena, lo que se presenta no genera el mismo interés y existe un déficit del tiempo que se requiere; colocando de manifiesto la necesidad de un análisis de un indicador, que permita integrar estos componentes vitales para la capacitación.

Gráfico 15.

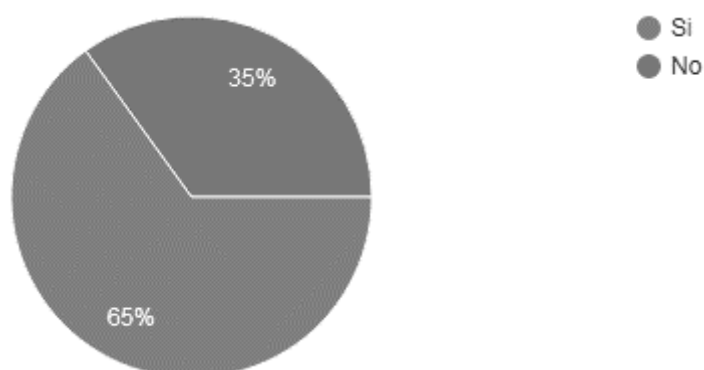
¿Usted cree que las competencias como conocimientos dictados en las capacitaciones fueron efectivos?



En la pregunta realizada “usted cree que las competencias como conocimientos dictados en las capacitaciones fueron efectivos” como se observa en la figura 22 el 75% (15) de las personas encuestadas, sienten que las capacitaciones que se imparten logran el efecto esperado a nivel de los conocimientos y habilidades. Dejando así un 25% que no sienten que esta idea sea válida y que probablemente no se comprometen o no ven utilidad, con el programa de capacitación.

Gráfico 16.

Pregunta, ¿Usted cree que las capacitaciones están siendo organizadas teniendo en cuenta las necesidades de la organización?



En la pregunta realizada “usted cree que las capacitaciones están siendo organizadas teniendo en cuenta las necesidades de la organización” se observa que el 65% (13) de las personas encuestadas, creen que la capacitación les brinda lo necesario y que pueden llegar a ser

útiles para la realización de sus funciones y en consecuencia un valor a las ventas de la empresa

Ramo S.A.

Gráfico 17.

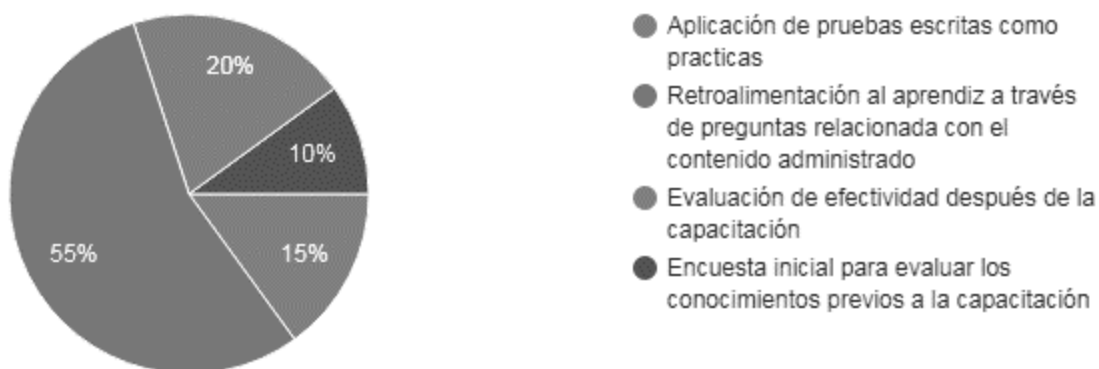
Pregunta, De los siguientes elementos, seleccione cuál es el que más mejorará al implementar capacitaciones a la fuerza de ventas.



De acuerdo a la encuesta surge los siguientes elementos donde queremos conocer la mejora por implementar a las capacitaciones para el personal de ventas, se puede evidenciar que el 15% deciden por la preparación de los colaboradores para el cumplimiento de nuevas actividades y con el mismo porcentaje dan a elegir la orientación para persuadir al cliente, con el 30% dan a conocer que prefieren fortalecer el desempeño de los colaboradores y con mayor elección del 40% deciden que se implementen mejoras en los procesos de venta.

Gráfico 18

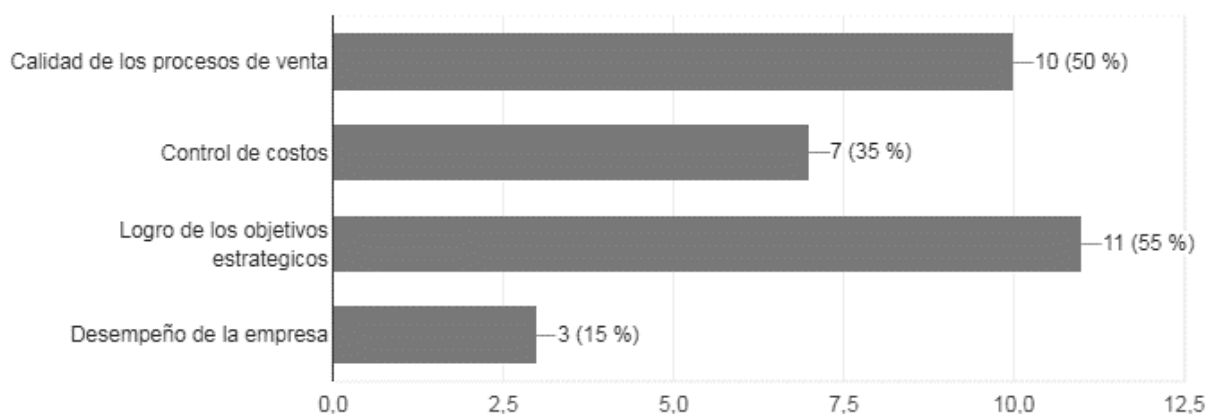
Pregunta, ¿De los siguientes elementos cuál es el que se utiliza con mayor frecuencia para evaluar la efectividad de las capacitaciones de la fuerza de ventas?



Mediante esta pregunta tuvimos un resultado con más de la mitad del personal encuestado, es evaluado bajo la efectividad de las capacitaciones en fuerzas de ventas, retroalimentando el aprendizaje a través de preguntas relacionadas con el contenido suministrado, con el 55% de las respuestas.

Gráfico 19

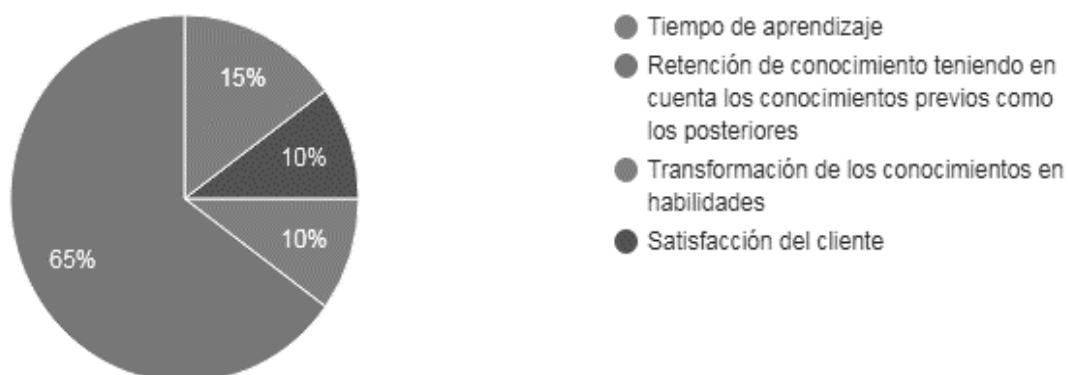
Pregunta, ¿Usted cree que los resultados de capacitación se enfocan a la mejora de los siguientes elementos de la organización? Seleccione uno o varios.



En esta pregunta de selección múltiple con enfoque a los resultados de capacitación de acuerdo con los elementos de mejora a la organización, se evidencia mayor elección en el logro de los objetivos estratégicos con un 55%, pero también la calidad de los procesos de ventas es un resultado de mejora con un 50%.

Gráfico 20.

De estos elementos ¿Cuál cree usted que es la mejor forma de evaluar el indicador de efectividad de las capacitaciones que realiza la organización?



En esta última pregunta para la encuesta, se debe conocer los indicadores para evaluar la efectividad de las capacitaciones, el cual nos arroja el 65% como resultado de mayor elección para la Retención de conocimiento teniendo en cuenta los conocimientos previos como los posteriores, resultado de gran importancia para la implementación de indicadores claves para medir la efectividad del programa de capacitación formal en la fuerza de ventas de RAMO S.A.

Conclusiones

RAMO S.A es una organización en crecimiento y con gran potencial de clientes; sin embargo, durante el transcurso de su historia no ha planteado indicadores para medir la efectividad al programa de capacitación que esté acorde a las necesidades y desarrollo de los trabajadores.

De acuerdo a los instrumentos aplicados en la fuerza de ventas de RAMO S.A pertenecientes a la Agencia Mosquera se evidencio en el diagnóstico aplicado la falta de indicadores al programa de capacitación formal acorde a las necesidades de los trabajadores al área de ventas, tan solo hasta el momento se estableció un “seguimiento” para las capacitaciones esto fue formalizado por el área de talento humano, sin embargo estas no cumplen con las expectativas de fortalecimiento de conocimientos ya que su enfoque es general y no aporta de manera directa para el cumplimiento de funciones de cada uno de los trabajadores.

Implementar indicadores claves para medir la efectividad del programa de capacitación formal en la fuerza de ventas de RAMO S.A de forma permanente, realizando la planificación de esta a lo largo del año. Con ello se busca que la fuerza de ventas se encuentre en frecuente aprendizaje lo cual generaría un beneficio mutuo; con respecto a la empresa con mayor eficacia, lo que se traduce a mayores ingresos y con la fuerza de ventas, mayores conocimientos, mejores ingresos, mejores aptitudes y desenvolvimiento.

Tener en cuenta la opinión de los colaboradores para la medición del programa de capacitaciones, permite a la organización actuar de forma oportuna, enfocándose a la mejora de cada persona que pertenece al área comercial, siendo quienes son la primera cara hacia cliente. Deben ser personas capacitadas ante cualquier situación que se presente y así es como ponen en práctica el conocimiento adquirido durante la capacitación y se ve perceptible la eficacia del aprendizaje desarrollado durante las capacitaciones.

Recomendaciones

Se recomienda mejorar el proceso del área de Recursos Humanos en cuanto a selección de los colaboradores que conformará la fuerza de ventas de la empresa Ramos S.A, ya que se evidencia que un alto porcentaje de colaboradores no tienen una formación a fin a la labor que se realiza, por tanto la curva de aprendizaje y productividad del proceso va a tardar ya que no están ejerciendo su profesión, es importante aclarar que la profesión que la persona elija para ejercer debe ser porque le apasiona y le interesa, y con el correr de los años al ir adquiriendo experiencia se mejora y se van aprendiendo estrategias para aportar y ejercer cada vez mejor la labor, para esta investigación el reclutamiento de personal debe tener un perfil enfocado en ventas y mercadeo de esta manera se asegura que el personal esté altamente calificado y que adicional genera valores agregados en la labor que se le asigne.

Es importante que todos los trabajadores que cursan el programa de capacitación reconozcan desde el inicio, las características y utilidad de estos; para que logren comprender su importancia y provecho al practicarlo en sus funciones. Reconociendo que estos espacios requieren de tiempo y preparación de contenidos que estén acordes con las necesidades de la compañía; pero que deben estar bien definidos por todo el personal y que se haga uso, o acompañamiento de una investigación estadística que compruebe la apropiación de los conceptos teóricos y la aplicación de estos en las funciones diarias. Convirtiendo estos programas en algo indispensable para el desarrollo de las diferentes funciones que se realizan dentro de la compañía y en especial en el área de ventas de la empresa Ramo S.A.

La medición de las capacitaciones son la forma más importante para que la empresa tenga en cuenta los resultados que se obtienen a través de las mismas, por ello es importante que la organización Productos RAMO se enfoque a realizar un seguimiento al personal que asiste a las capacitaciones y ver si están siendo efectivas o no, para así mismo realizar las mejoras pertinentes

ya que como organización debe estar actualizada enfocada hacia las necesidades del mercado, ya que este último se encuentra en bastante cambio.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta logro se identificar que existen oportunidades de mejora para la productividad de la empresa, por lo que los directivos deben establecer estrategias de desarrollo de capacitaciones que permitan a los colaboradores conocer, establecer y aplicar indicadores de medición en su proceso de ventas en aras de aumentar los ingresos y mejorar el desempeño tanto individual como colectivo. Así mismo, se recomienda que se implementen inicialmente indicadores que midan la inversión en la capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa, la tasa de asistencia a las capacitaciones y la tasa de competencias de los trabajadores, toda vez que con estos podrán ejecutar un plan de capacitaciones debidamente ajustado a las necesidades, identificando la retribución de la inversión en dichos programas con base a las competencias que desarrollen los colaboradores en cada una de las capacitaciones.

Referencias Bibliográficas

- Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Arboleda, L. (2013). Plan de Formación para Empleados caso: Administraciones Inmobiliarias P.H. S.A.S. <https://acortar.link/Uzq8QE>
- Camelo, B. Pérez V. (2018). Metodología de capacitación eficaz para los colaboradores de red comercial del banco BBVA Bogotá zona occidental. <https://onx.la/083a5>
- Clavería, A. (2010, julio 21). Las falencias en la capacitación de las empresas argentinas. América Economía | América Economía. <https://www.americaeconomia.com/articulos/reportajes/las-falencias-en-la-capacitacion-de-las-empresas-argentinas>
- Decreto 410/ 1971, de marzo 27, Por el cual se expide el Código de Comercio, (1971). Diario Oficial, 52204, de 18 de Noviembre de 2022. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Dueñas, et al., (2015). Diseño de un plan de capacitación para los colaboradores del área comercial de la empresa la ascensión S.A. <https://onx.la/8172d>
- Escuela Bancaria y Comercial, S.C. (2017) ¿Conoces la importancia de medir y analizar los resultados en una organización? <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/importancia-de-indicadores-en-gestion-del-capital-humano.php>
- Ferguson, G. (2013). Los efectos de la falta de formación del empleado. Pequeña y mediana empresa - La Voz Texas; La Voz Texas. <https://pyme.lavotx.com/los-efectos-de-la-falta-de-formacin-del-empleado-7574.html>

Funciones de RRHH. (s.f.). Capacitación en recursos humanos (RR.HH.) o de personal (que es y etapas). <https://www.rhh-web.com/capacitacion.html>

Galván, B. (2011). <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/teoria-delcapital-humano.html>

Gestion.org. (2021). ¿Qué es la capacitación de personal y por qué es importante que inviertas en formar a tus trabajadores? <https://www.gestion.org/que-es-capacitacion/>

Gerente. 2022. Capacitación al trabajador por fuera de la jornada laboral.

<https://www.gerencia.com/debe-un-trabajado-asistir-a-una-capacitacion-por-fuera-de-la-jornada-laboral.html>

Gutman, N. (2011). Cómo medir los resultados de una capacitación. <http://www.americalearningmedia.com/edicion-005/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>

Hidalgo et al, (2011). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo.

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/181562407006.pdf>

IC Editorial. (2017). Los efectos negativos de la falta de capacitación laboral.

<https://www.iceditorial.mx/blog/210-los-efectos-negativos-de-la-falta-de-capacitacion-laboral->

Indicadores de Capacitación, KPI (2022). <https://www.kpiestudios.com/indicadores-capacitacion>

Ivette, A. (2021). Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion-dnc.html>

Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. 28 de diciembre de 1990. D.O. No. 52204.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr002.html

Ley 2663 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. D.O. No. 52204.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Mejía, S. Peláez, T. (2016). Propuesta de Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en el Proceso de Capacitación del Personal de una Embotelladora.

https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2188/MejiaSantiago_2016_PropuestaModeloGEstion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Niria et al. (2008) clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa Oriental del lago. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573481.pdf>

Nivelat (2021). ¿Qué es la capacitación laboral y por qué es importante en empresas?

<https://blog.nivelat.com/que-es-la-capacitacion-laboral-y-por-que-es-importante-para-una-empresa> .

Pabón, I. (2011). Evaluación y diseño de los indicadores de impacto en las capacitaciones específicas que se suministra a los empleados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1373/Isabel_Patricia_Pabon_D_az.pdf;jsessionid=C632B9BF9BFCC37CD2A928782B98C238?sequence=1

Padilla, C. (2015). ¿Por qué implementar un programa de capacitación empresarial?

<https://acortar.link/k2GEog>

Pedraza, et al., (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. <https://acortar.link/htajFC>

Quintero, W. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100239&lng=es&tlng=es.

Ramo, (2019). Le ponemos el corazón. <https://www.ramo.com.co>

Ramo, C. A., Cuellar, S. Z., & Consultores, A. (2021). Informe de sostenibilidad 2021.

<https://www.ramo.com.co/wp-content/uploads/2022/03/ramo-informe-sostenibilidad-2021.pdf>

Rojas, F. (2018). Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San

Miguel de Quetzaltenango. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>

Sáez et al., (2022). Plan De Formación Para Los Empleados De La Empresa Koba Colombia

S.A.S. <https://acortar.link/hCq5AB>

Zarta, Y. Quevedo, J. (2018). Formación y capacitación para fortalecer habilidades sociales de

los directivos en las organizaciones. <https://onx.la/87798>

Apéndices

Apéndice 1. Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
 Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades
 Programa de Psicología – Curso: Ecología Humana
 Año: 2017

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estoy de acuerdo en la realización del cuestionario por parte de la estudiante de psicología de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD (abajo firmante). Entiendo los propósitos de la encuesta o entrevista, que no existe ningún riesgo y que se maneja bajo parámetros éticos de confidencialidad. Comprendo que estoy en mi derecho de decidir participar o no. Por lo tanto acepto participar.

Nº	Nº de Documento de Identidad	Nombre	Firma
1			
2			
3			
4			
5			

 Nombre del Encuestador UNAD

 Firma

Apéndice 2. Encuesta

Cuestionario Eficacia de las capacitaciones Empresa Ramo S.A

Esta encuesta esta dirigida a personal de la empresa Productos Ramo S.A, que hace parte de la fuerza de venta con el fin de conocer de conocer el porque de la ausencia de indicadores claves para medir la efectividad del programa de capacitación .



martha148@misena.edu.co (no compartidos)



[Cambiar de cuenta](#)

***Obligatorio**

1. Datos personales *

1.1 Usted se identifica como:

- Hombre
- Mujer
- Hombre transexual
- Mujer transexual
- Bigénero
- Intersexual
- No Binario
- Sin género
- No estoy seguro
- Prefiero no decir

1.2 Usted se encuentra en un rango de edad *

- De 20 a 29 años
- De 30 a 39 años
- De 40 a 49 años
- Más de 50 años
- Otro: _____

1.3. Su grado de escolaridad es: *

- Primaria
- Bachillerato
- Técnico
- Tecnológico
- Profesional
- Especialista
- Magister
- Doctorado
- Otro: _____

1.4. Describa el título obtenido *

Tu respuesta _____

1.5. ¿Cuántos años tiene de laborar en la compañía RAMO S.A.? *

- Menos de un año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- 16 años o más
- Otro: _____

2. Evaluación de las capacitaciones *

2.1. En el primer semestre del año 2022 ¿ha asistido a capacitaciones o programas de formación que se enfoquen en el área comercial?

- Si
- No

2.2. El propósito del cronograma de capacitaciones cumplió con sus expectativas laborales *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- De acuerdo

Otro: _____

2.3. Los contenidos son congruentes con el propósito de las ventas. *

Muy en desacuerdo

En desacuerdo

Parcialmente de acuerdo

De acuerdo

Muy de acuerdo

Otro: _____

2.4. De acuerdo a sus funciones en el área comercial, ¿que indicadores mide para verificar la efectividad en el proceso de venta? Seleccione uno o varios. *

Número de clientes potenciales

Porcentaje de ventas efectivas

Facturación

Clientes nuevos

Número de llamadas de venta

Número de ventas

No mide la efectividad del proceso de ventas

2.4. ¿Cree que cuenta con los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para realizar el trabajo de la mejor forma posible? *

SI

NO

Otro: _____

2.5. ¿El área de recursos humanos o jefe de área, realiza una retroalimentación periódica del desarrollo de sus funciones, en la que destaca lo que hace bien y menciona los aspectos a mejorar? *

SI

NO

Otro: _____

2.6. En Ramo S.A. ¿Enseñan y transmiten conocimientos dentro del equipo? *

SI

NO

Otro: _____

2.7. ¿Conoce cuales son los indicadores de productividad que se miden con el desarrollo de sus funciones? *

- SI
- NO
- Otro: _____

2.8 ¿Usted cree que el proceso de capacitaciones cuenta con un proceso planificado? *

- Si
- No

2.9 ¿Usted cree que las capacitaciones cuentan con los siguientes elementos en su planificación? *

- Contenido de la capacitación
- Metodología adecuada para la trasmisión del contenido
- Tiempo y duración
- Modalidad: Presencial o virtual
- Ventajas y beneficios

3. Análisis de efectividad *

3.1 ¿Usted cree que las competencias como conocimientos dictados en las capacitaciones fueron efectivos?

- Si
- No

3.2 ¿Usted cree que las capacitaciones están siendo organizadas teniendo en cuenta las necesidades de la organización? *

- Si
- No

3.3 De los siguientes elementos, seleccione cuál es el que más mejorará al implementar capacitaciones a la fuerza de ventas. *

- Preparacion de los colaboradores para el cumplimiento de nuevas actividades
- Mejoras en los procesos de venta
- Fortalecer el desempeño de los colaboradores
- Orientación para persuadir al cliente

3.4 ¿ De los siguientes elementos cuál es el que se utiliza con mayor frecuencia *
para evaluar la efectividad de las capacitaciones de la fuerza de ventas?

- Aplicación de pruebas escritas como practicas
- Retroalimentación al aprendiz a través de preguntas relacionada con el contenido administrado
- Evaluación de efectividad después de la capacitación
- Encuesta inicial para evaluar los conocimientos previos a la capacitación

3.5 ¿ Usted cree que los resultados de capacitación se enfocan a la mejora de los *
siguientes elementos de la organización? Seleccione uno o varios.

- Calidad de los procesos de venta
- Control de costos
- Logro de los objetivos estrategicos
- Desempeño de la empresa

3.6 De estos elementos ¿Cual cree usted que es la mejor forma de evaluar el *
indicador de efectividad de las capacitaciones que realiza la organización?

- Tiempo de aprendizaje
- Retención de conocimiento teniendo en cuenta los conocimientos previos como los posteriores
- Transformación de los conocimientos en habilidades
- Satisfacción del cliente

Enviar

Borrar formulario