



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE  
GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO**

**DE:**

**PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS  
RELACIONADAS AL LIDERAZGO PARA ASESORES – ENCARGADOS DE  
PUNTO DE VENTA, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA  
DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS EN ECUADOR EN EL AÑO 2017**

**AUTOR:**

**CARLOS ALBERTO ROMERO VERGARA**

**FEBRERO 2018**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Carlos Alberto Romero Vergara

Declaro que:

El Trabajo de Titulación Propuesta de un programa de capacitación en competencias relacionadas al Liderazgo para Asesores – Encargados de punto de venta en una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos, previo a la obtención del Título de Psicólogo Laboral y Empresarial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2017

El Autor

---

Carlos Alberto Romero Vergara

## **Dedicatoria**

A Dios por todas las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida, haciendo énfasis en la vida estudiantil y profesional.

A mi familia, por ser ese apoyo incondicional y voz de aliento ante cualquier adversidad mostrando un ejemplo de lucha y constancia.

A mis amigos, quienes han brindado su acompañamiento tanto personal como profesional para alcanzar las metas planteadas.

## **Agradecimientos**

A los docentes de la Universidad, puesto que evidenciaron un esfuerzo incansable por transmitir todos los conocimientos necesarios a los estudiantes.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y al Director de la Carrera de Psicología Laboral y Empresarial.

## INDICE CONTENIDO

1. Capítulo 1: Planteamiento de la situación problemática.	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Formulación del Problema	7
1.3 Subproblemas	7
1.4 Objetivo General	7
1.5 Objetivos Específicos	8
1.6 Justificación	8
2. Capítulo 2: Marco Teórico	9
2.1 Competencias	14
2.2 Liderazgo	15
2.3 Características y Beneficios de la Capacitación	17
3. Capítulo 3. Metodología de Investigación	24
3.1 Tipo de Estudio	24
3.2 Método de Estudio	26

3.3 Técnicas de Investigación	26
3.4 Herramientas	29
4. Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados	30
4.1 Percepción de los Colaboradores por Competencias	30
4.2 Tendencia – Entrevistas	31
4.3 Resultados de Encuestas / Competencia: COMUNICACIÓN	33
4.4 Resultados de Encuestas / Competencia: DELEGACIÓN	34
4.5 Resultados de Encuestas / Competencia: COACHING	35
4.6 Resultados de Encuestas / Competencia: TRABAJO EN EQUIPO	35
5. Capítulo 5. Propuesta	36
5.1 Resumen Ejecutivo	36
5.2 Planteamiento Operativo	37
Conclusiones	73

Recomendaciones	74
Anexos	75

## **1. Capítulo 1: Planteamiento de la situación problemática.**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La empresa que está siendo motivo de estudio se encuentra ubicada en Ecuador, teniendo su matriz en la ciudad de Quito, sin embargo, la misma posee oficinas que son sucursales en la ciudad de Guayaquil. Así mismo, cuenta con puntos de venta a nivel nacional ubicadas en las 24 provincias.

En los puntos de venta existen 2 figuras que son considerados los responsables de los resultados en el mismo: Administrador y Asesor - Encargado de punto de venta, teniendo una nómina de personal a cargo que varía según la estructura y formato del lugar antes mencionado.

Al revisar los antecedentes en la compañía, se han llevado a cabo y se realizan actualmente capacitaciones enfocadas a aspectos técnicos y desarrollo de competencias profesionales, como por ejemplo en ventas, servicio al cliente, productos de medicina y productos de consumo. No obstante, se ha percibido la necesidad de la realización de un <<Programa de capacitación en competencias relacionadas al Liderazgo>> dirigida en el presente caso al cargo de <<Asesor - Encargado de Punto de Venta>> (todo esto valorado por el método de observación e indicadores de rotación de la compañía) que complemente dicha formación, por lo que este diagnóstico es el punto de partida para el presente proyecto, dado que las diversas causales de renuncia del personal es producto de malos tratos o inconformidades con los jefes inmediatos.



Yukl (2002) afirma

Los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas en instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones. (pág. 30)

<b>ROTACIÓN - REGIONAL COSTA</b>	
<b>PERÍODO 2016</b>	<b>TOTAL</b>
Retirados	245
Renuncia Voluntaria	126
Clima Laboral / Insatisfacción de Carrera	20
Estudios y Horarios	12
<b>PROMEDIO</b>	<b>16%</b>

Como parte del proceso de identificación de la problemática se realizará un estudio aplicado para el cargo ya anteriormente mencionado, en una muestra que será proporcional al total de puntos de venta y colaboradores con el cargo de <<Auxiliares>> que existen en la Regional Costa - Austro.

En ese mismo sentido, es importante recalcar que cuando se realiza este tipo de investigaciones hay que tener en consideración un factor importante para obtener la información relevante necesaria para llevar a cabo el análisis requerido y óptimo.

Blake (2015) afirma

El análisis de las necesidades procura identificar todo el conjunto de ellas, de forma que de su estudio resulte claro, que no caeremos en el error de capacitar a la gente para algo que no se podrá llevar a cabo por no haberse resuelto las otras necesidades que lo acompañan (pág. 19)

Como sugiere el autor en lo anteriormente expuesto, parte de la necesidad de un programa de capacitación de dichos aspectos al lograr un diagnóstico completo se podrá obtener un panorama mucho más específico sobre las habilidades actuales de liderazgo que poseen los cargos mencionados y el impacto que los mismos están teniendo en los equipos de trabajo.

Como sugiere el autor en lo anteriormente expuesto, parte de la necesidad de un programa de capacitación de dichos aspectos al lograr un diagnóstico completo se podrá obtener un panorama mucho más específico sobre las habilidades actuales de liderazgo que poseen los cargos mencionados y el impacto que los mismos están teniendo en los equipos de trabajo.

Dado aquello; se busca como resultado general del proyecto cubrir la brecha de necesidad planteada, es decir, identificar las oportunidades de mejora en competencias relacionadas al liderazgo; logrando así la elaboración de una propuesta factible de aplicación y aterrizada a la realidad actual de la compañía así como de su personal que es objeto de estudio, la cual permita un desarrollo integral y por consiguiente los antes mencionados puedan tener un correcto manejo de equipos de trabajo que no sólo busque el logro de los objetivos financieros planteados sino también el desarrollo del equipo asignado.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles son las características a considerar en la propuesta de un programa de capacitación para Asesores - Encargados de Punto de Venta en una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos en Ecuador en el año 2017?

## **1.3 Subproblemas**

- ¿Cuál es la percepción de los colaboradores en el Punto de Venta referente al liderazgo ejercido por los Asesores - Encargados?
- ¿Qué competencias relacionadas al Liderazgo se deberían capacitar a los Asesores - Encargados de Punto de Venta?
- ¿Cuál es la estructura programática que debe tener un programa de capacitación en competencias relacionadas al Liderazgo para Asesores- Encargados de Punto de Venta?

## **1.4 Objetivo General**

Conocer cuáles son las características a considerar para la propuesta de un programa de capacitación para Asesores - Encargados de Puntos de Venta en una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos en Ecuador en el año 2017.

## **1.5 Objetivos Específicos**

- Conocer cuál es la percepción de los colaboradores en el Punto de Venta referente al liderazgo ejercido por los Asesores - Encargados de Punto de Venta.
- Establecer los comportamientos y competencias a desarrollar relacionadas al Liderazgo en los Asesores - Encargados de Punto de Venta.
- Diseñar un programa de capacitación en competencias relacionadas al liderazgo para Asesores - Encargados de Punto de Venta.

## **1.6 Justificación**

En la presente investigación se busca lograr establecer una propuesta de un programa de capacitación en competencias relacionadas al liderazgo para el cargo operativo de <<Asesor de Punto de Venta>> puesto que en la empresa que está siendo motivo de estudio la posición anteriormente mencionada se encuentra físicamente en los puntos de venta.

La importancia de la posible aplicación de este tipo de programas va enlazado con un enfoque principal que es la <<sensibilización en competencias en liderazgo>> en el cargo operativo mencionado, el cual dada la función que tiene establecida posee una responsabilidad específica de llevar un correcto liderazgo frente a su equipo de trabajo asignado.

Uno de los principales motivos de la presente investigación es conocer la percepción actual que poseen los colaboradores que se encuentran bajo la responsabilidad de los Asesores - Encargados, dado que en un análisis de los motivos de renuncia de personal llevados a cabo en el año 2016 varios de los mismos correspondieron al concepto de clima laboral por diferencias o insatisfacciones frente a sus jefes inmediatos. En orden a lo anteriormente expuesto, es de consideración que al tener un diagnóstico completo de la percepción del personal frente a su jefe inmediato en el establecimiento de venta se podrá realizar una propuesta mucho más aterrizada a la realidad actual de los Asesores - Encargados de punto de venta; es así que con la presente propuesta lo que busca de manera primordial es reducir el índice de rotación de personal, para que de dicha manera no existan más motivos de renuncia por el clima laboral antes mencionado; y así tener una correcta retención de personal dado que la gestión de un jefe influye de manera considerable en la gestión de un equipo de trabajo.

## **2. Capítulo 2: MARCO TEÓRICO**

En el siguiente Marco Teórico lo que se busca lograr es fundamentar con bases teóricas – literarias los estudios que se han realizado enfocados a la problemática planteada que serán de un importante apoyo para la elaboración de una propuesta de un programa de capacitación relacionado a las competencias de Liderazgo. De igual manera, se buscará recopilar diversos estudios los cuales soporten la información a dar a conocer en el presente escrito.

Para poder revisar a fondo lo que respecta a los programas de capacitación y poderlo enlazar con la realidad de la compañía que está siendo motivo de estudio se deberá partir de un conocimiento general sobre las empresas que poseen actualmente un giro de negocio enfocado a la línea farmacéutica, el cual tuvo inicios con boutiques pequeñas las cuales realizaban expendios menores de mercadería hasta llegar a grandes industrias que existen actualmente en el Ecuador.

Es importante conocer cómo tuvo sus inicios la industria farmacéutica en Ecuador y cómo ha sido su evolución en el mercado ecuatoriano.

Real (2006) afirma

Cuando se descubre la forma de aislar los principios activos de las plantas se da un paso hacia la comercialización de compuestos preparados por los boticarios, los mismos que eran dosificados por el médico y proporcionados en las droguerías utilizando las sustancias o principios activos; la totalidad de estos principios activos eran importados principalmente de Europa: Alemania, Francia, Suiza fueron los principales proveedores; así se establecieron este tipo de boticas y droguerías en los centros urbanos de las ciudades grandes como la Alemana en Quito, la Central en Cuenca, Filantrópica en Ambato y muchas más a lo largo y ancho del territorio cuyos responsables se limitaban a mezclar o combinar los compuestos que prescribían los médicos, para combatir las enfermedades en base a la formulación de los mismos (pág. 61)

Así mismo, en cuanto a la estructura actual de los medios de distribución de los medicamentos se menciona que “la antigua forma de preparar los medicamentos en las boticas casi ha desaparecido y hoy la presentación de

los fármacos es por medio de productos patentados bajo marcas registradas utilizando cadenas de distribución que tienen a los visitadores médicos como sus principales agentes; en estos tiempos se ha desarrollado la venta al consumidor final por medio de grandes cadenas de farmacias” (Real, 2006, pág. 76)

Según lo cita el autor anteriormente, el proceso de preparación, venta y distribución de medicamentos ha variado con el transcurso de los años, acoplándose así a las necesidades actuales que tienen los clientes para cumplir al 100 % las expectativas de los mismos.

La empresa que está siendo motivo de estudio en la actualidad es una cadena de farmacia reconocida a nivel nacional, teniendo establecimientos de venta o puntos de venta que conllevan una nómina de personal que varía según las dimensiones del lugar para cubrir la totalidad de gestiones que se deben realizar en el mismo, existiendo en la actualidad tres tipos de puntos de venta: Tradicional, Autoservicio y Gran Formato.

Se conoce como punto de venta tradicional a los establecimientos que fueron parte de los primeros puntos de venta que se establecieron, siendo estos de menor tamaño los cuales un alto porcentaje de producto para la venta es medicina y una pequeña parte productos de consumo. Así mismo, los puntos de venta Autoservicio y Gran Formato tienen la característica principal que los mismos poseen mucho más productos de consumo que el formato tradicional; de igual manera los establecimientos son más grandes teniendo una nómina de personal más numerosa que el formato inicialmente mencionado.

Frente a lo expuesto, la capacitación técnica del personal que ingresa a laborar en un establecimiento de venta de medicamentos debe ser completa e íntegra, dado que se trata del sector de salud que será en beneficio de las comunidades. Es por ello que, las personas que vienen a ser los jefes del punto de venta se enfocan en el desarrollo correcto en lo que respecta a las funciones específicas del equipo, sin embargo, otro factor importante es el correcto liderazgo frente a su equipo en las novedades que presenten los mismos.

Tal como se indicó y detalló en anteriores ocasiones, en los puntos de venta existe la figura de <<Administrador>> el cual vendría a ser el encargado de un punto de vista específico. Este el cargo máximo a nivel jerárquico que puede alcanzar un colaborador en el punto de venta que ingresa con el cargo de Auxiliar, por lo que la compañía busca desarrollar al colaborador para que alcance el cargo anteriormente mencionado.

Cabe considerar que la empresa que está siendo motivo de estudio, en su descriptivo de cargo referente al cargo de <<Asesor de Punto de Venta>> detalla como misión del mismo: “Contribuir al logro de objetivos del punto de venta a través de un servicio de calidad a los clientes, colaborando en las gestiones administrativas de la farmacia, cumpliendo con políticas y procedimientos de la empresa” (Anónimo, 2015, pág. 1). De igual manera, para el cargo de << Administrador de Punto de Venta >> detalla como misión del mismo: “Administrar y asegurar la eficiente operación del punto de venta, cumplimiento de estándares de servicio al cliente y velar por la consecución de resultados definidos, cumpliendo con políticas y procedimientos de la Unidad de Negocio” (Anónimo, 2015, pág. 1) relacionado a los resultados que se desea conseguir de dicha posición en la compañía.



En cuanto a lo expuesto, es posible que exista mucha confusión sobre la diferencia entre <<liderazgo>> y <<administración>>”, por ende, basados en estudios realizados por John W. Gardner sobre el Liderazgo en Washington DC promueve una diferenciación entre los <<administradores líderes>> de los <<administradores comunes y corrientes>>” (Maxwell, 1996, pág. 5) de los cuales se mencionarán 3 de los 5 detallados en su texto:

Maxwell (1996) afirma

1. Los administradores líderes son pensadores con visión a largo plazo que vislumbran más allá de los problemas del día y los informes trimestrales.
2. Los administradores líderes enfatizan la visión, los valores y la motivación
3. Los administradores líderes no aceptan el <<status quo>> (pág. 5)

Es por ello que, con base a lo mencionado, según (Maxwell, 1996) define a la administración como “Un proceso de asegurar que el programa y objetivos de la organización se implementen” mientras que al Liderazgo lo describe como “suscitar una visión y una motivación en la gente.” (pág. 5)

Desde la perspectiva desarrollada por el autor, al poseer en la compañía un cargo de <<Administrador>> no debería ser alguien enfocado 100 % a los resultados numéricos únicamente, sino más bien un conjunto entre la obtención de dichos resultados así como el desarrollo de su equipo de trabajo con una visión específica de desarrollo de talento de su equipo asignado, siendo de igual manera para el cargo de <<Asesor de Punto de Venta>> puesto que al denominárselo como encargado queda inmediatamente como responsable del establecimiento de venta pasando a suplir la posición de Administrador.

Las posiciones jerárquicas que poseen a cargo personal son las responsables de manera directa e indirecta del desarrollo de su equipo de trabajo, dado que simplemente a través de la formación en políticas de la compañía, procedimientos, competencias, etc.; para lograr aquello, dichas posiciones son las primeras las cuales deben estar capacitadas y entrenadas para que dichos conocimientos sean transmitidos de manera óptima a sus equipos de trabajo.

En base a lo expuesto, es de suma importancia poseer un conocimiento claro sobre lo que respecta a las competencias profesionales que debe tener un colaborador que está a cargo de personal y los aspectos a considerar para un correcto manejo y desarrollo de los mismos.

## **2.1 Competencias**

Para poder tratar el tema y las variables que tienen concordancia con el liderazgo debemos partir de conceptos que pueden hacer referencia a la denominación de “Competencia”. Las competencias según (Alles, 2005) se refiere a “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (pág. 29).

Es por ello que cuando se habla de competencias habrá que enfocarse en las competencias relacionadas al liderazgo, las cuales conforme a la descripción de cargo de la posición de Asesor – Encargado se establecieron las que el cargo anteriormente mencionado debería tener desarrollado.

## 2.2 Liderazgo

El liderazgo a lo largo del tiempo ha tenido diversos significados realizados por diversos autores, no se podría establecer un concepto único, sin embargo se citarán conceptos los cuales sirvan de referencia y soporte para la presente investigación. Para Maxwell (1996) brinda su concepto de Liderazgo como la “capacidad de influenciar” (pág. 6), es decir, la capacidad de lograr que los colaboradores sigan las ideas del líder establecido.

En ese mismo sentido, el autor Daniel Goleman establece una serie de comportamientos y competencias los cuales considera que son los cinco componentes del liderazgo.

<b>LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO</b>		
	<b>Definición</b>	<b>Distintivos</b>
<b>Autoconciencia</b>	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confiabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor autocrítico
<b>Autocontrol</b>	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo.  Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Conformidad con la ambigüedad Apertura al cambio
<b>Motivación al logro</b>	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status.  Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro Optimismo incluso frente al fracaso Compromiso organizacional
<b>Empatía</b>	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás.  Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener, el talento. Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
<b>Habilidades sociales</b>	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones.  Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía	Efectividad en liderar el cambio Habilidad para persuadir Pericia en liderar y construir equipos

Goleman, D. (1999). *Qué define a un líder*. Recuperado de <http://www.bikume.com/descargas/4/archivos/que-define-a-un-lider-goleman.pdf>

De igual forma, para (Cardona, 2007) el liderazgo lo define como orientación, profundizando menciona que “el líder necesita un puerto de llegada; un propósito, una misión que cumplir” (pág. 138). Es por ello que el liderazgo en un cargo específico es un tema muy sensible dentro de una organización ya que puede generar sensaciones tanto positivas como negativas, así como un clima laboral óptimo o un clima laboral muy desagradable dentro de la organización.

De simultaneidad a lo indicado por el autor, en el texto realizado por el mismo detalla una encuesta realizada a mandos medios y operativos en organizaciones e industrias en la cual se buscó conocer cuales son los comportamientos más odiados por los cargos ya mencionados en los que se detallan los más relevantes obtenidos.

### **COMPORTAMIENTOS MÁS ODIADOS**

<i>Comportamientos</i>	<i>%</i>		<i>%</i>
Falta de respeto	49.33	Incumplimiento de compromisos	21.56
Prepotencia	37.47	No comunicar bien	21.29
No escuchar	30.32	Injusticia	19.54
Incompetencia directiva	28.98	Falsedad	18.46
Falta de apoyo al equipo	28.17	Robo de medallas	17.79
Falta de trato humano	25.61	Falta de confianza	17.12
No implicación	24.66	Falta de valor	14.69
No controlar bien	24.66	Poca claridad de objetivos	13.34
Autoritarismo	24.26	No respeto a los horarios	10.11

Cardona, P. (2007). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/340549009/311674195-08-Como-Desarrollar-Las-Competencias-de-Liderazgo-3a-Ed-pdf>

### **2.3 Características y Beneficios de la Capacitación**

Referente al tema de capacitación es importante recalcar que “la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización” (Wether & Davis, 2011)

Es por ello que los autores en mención establecen algunas características importantes y destacadas en las cuales se identifica los beneficios que trae a una organización el desarrollar programas de capacitación.

Para (Wether & Davis, 2011) las capacitaciones benefician a las organizaciones en:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

De igual manera; los autores (Wether & Davis, 2011) ponen al conocimiento también beneficios en relaciones humanas, internas, externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Las capacitaciones han sido llevadas a cabo con el fin específico de desarrollo de actividades enfocadas al crecimiento personal y profesional de los colaboradores de una organización o empresa a nivel macro.

Según (Siliceo Aguilar , 2004) menciona que en el proceso de capacitación es muy importante dar a conocer las etapas que debe tener el proceso conforme a la realidad laboral de la compañía, con el fin que la capacitación tenga el éxito esperado. Las etapas mencionadas son:

- a) Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacer a corto, mediano y largo plazo: diagnóstico de necesidades.
- b) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: Planeación.

- c) Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materiales y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- d) Señalar la forma y método de instrucción ad hoc para el curso.
- e) Una vez determinado el contenido, forma y realizado el curso; se debe evaluar.
- f) El seguimiento o continuación de la capacitación.

Según (Chiavenato, 1999) indica que la capacitación es un proceso de entrenamiento, el cual “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades” (pág. 64).

Basados en el concepto expuesto por el autor, se especifica que el proceso de entrenamiento debe poseer un correcto proceso de planeación el cual permita obtener un éxito en la ejecución.

Para (Chiavenato, 1999), el programa de entrenamiento exige una planeación que incluya aspectos tales como:

- Enfoque de una necesidad.
- Objetivo del Entrenamiento a realizar.

- División del trabajo por realizar.
- Determinación del contenido.
- Selección de los métodos de entrenamiento.
- Definición de los recursos necesarios.
- Definición de la población objetivo.
- Lugar donde se efectuará el entrenamiento.
- Época o periodicidad para efectuar el entrenamiento.
- Cálculo de la relación costo beneficio del programa de entrenamiento.
- Control y evaluación de los resultados.

Para (Alles, 2006) cuando se trata de un proceso de capacitación; la misma se encuentra a cargo del área de recursos humanos, en el cual se debe tener en consideración diversos elementos:

- ✓ Contenidos de la capacitación, los temas y el alcance de los mismos.
- ✓ Extensión de la capacitación u formato para su dictado.
- ✓ Capacidad de los instructores no sólo de relación con conocimiento de los contenidos a impartir sino desde cómo lo hace, es decir, sus competencias de comunicación, entre otras fundamentales.
- ✓ La logística.



- ✓ Objetivos a alcanzar.
- ✓ Métodos a utilizar.
- ✓ Criterios de evaluación sobre los resultados alcanzados.

Según (Cardona, 2007) menciona una serie de competencias relacionadas al liderazgo los cuales en base a la descripción de cargo se consideran de interés para el proyecto las siguientes con la denominación realizada por el autor:

**Comunicación:** “Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones” (pág. 162)

**Delegación:** “Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos” (pág. 168)

**Coaching:** “Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona” (pág. 170)

**Trabajo en Equipo:** “Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo” (pág. 172)

Como afirma Alles (2005) “Los distintos estudios sobre cambio organizacional y cómo lograrlo se basan, en general, en obtener cambios del comportamiento a través de la formación” (Alles, 2005, pág. 95).

Parte del desarrollo de talento que menciona Martha Alles, si se lo aterriza a la realidad actual de la compañía, los cargos antes mencionados cumplen un programa de capacitación en temas específicamente técnicos para que de dicho modo sean considerados en las posiciones en las que están actualmente, es decir, la mayoría de colaboradores que poseen los cargos de administrador o encargado han aprobado el programa de capacitación mencionado.

Para ello, al realizar un estudio sobre las necesidades de capacitación en competencias relacionadas al Liderazgo, es importante analizar las variables existentes junto a la realidad de la compañía.

Blake (2015) afirma

Una necesidad debe poder expresarse indicando al menos:

1. Qué es lo que se quiere lograr.
2. Qué cosas, que hoy no podrían hacer, harán las personas con lo que aprenderán, indicando el valor de ello.
3. Qué cosas deberán ser aprendidas para que las personas realicen las acciones que modificarán la situación en el sentido deseado (pág. 20).

Desde la perspectiva en mención, el desarrollo profesional de un colaborador dentro de la empresa no sólo debería ser en el aspecto profesional si no también personal; el mismo que conllevaría con una fidelización del colaborador que posee a cargo dentro de la empresa donde se está desarrollando.

Sobre el presente tema, se define el concepto de desarrollo profesional como “el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y

relaciones” (Fernández ,2002, pág. 67), es por ello, que según el organigrama existente en el Punto de Venta, el <<Auxiliar de punto de venta>> que aspire a ser Asesor y posteriormente como <<Asesor Encargado>>, de igual manera, a los <<Asesores>> que deseen desenvolverse como <<Administradores>> deberían cursar un programa que mejore sus conceptos y formación sobre el manejo de equipos.

Mondy & Noe (2005) afirman

La planeación de carreras organizacionales es la sucesión planteada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados. Las empresas que participan en la planeación de carreras organizacionales identifican trayectorias y actividades para sus empleados a medida que éstos se desarrollan” (pág. 237).

De igual manera, los autores Mondy & Noe (2005) concluyen

El desarrollo de carreras beneficia tanto a la organización como al empleado porque los empleados desarrollados adecuadamente están mejor preparados para agregar valor tanto a sí mismos como a la empresa. Las herramientas para el desarrollo de carrera consisten en habilidades, educación y experiencia, así como técnicas de modificación y perfeccionamiento de la conducta que permiten a las personas trabajar mejor y agregarse valor (pág. 244).

Un objetivo principal que se busca lograr con una capacitación en competencias de liderazgo es que la misma, al tener al personal sensibilizado en competencias de Liderazgo, sea un importante aporte en el clima laboral del punto de venta, puesto que en la mayoría de casos los inconvenientes vienen desde el responsable del mismo. Así mismo, poder detectar a los posibles sucesores de su posición en el caso de existir algún ascenso para el administrador el cual pueda ser capaz de entrenar a dicho colaborador en un adecuado manejo de un equipo de trabajo.

Dentro de este orden de ideas, según Robbins (2003) “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización” (pág. 8), es así, que las actividades diarias de un personal repercuten en el comportamiento y clima laboral de una organización por lo que un factor importante para medición de la misma es la rotación de personal.

### **3. Capítulo 3: Metodología de Investigación**

#### **3.1 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio que será llevado a cabo en el presente proyecto el cual permitirá conocer con mayor profundidad la problemática planteada, de igual forma ayudará a establecer de la manera más adecuada la propuesta que se busca plantear, el cual se realizará el siguiente estudio:

**Estudio Cuantitativo:** Se establece el presente estudio dada la necesidad planteada, puesto que al realizar un estudio a una muestra representativa de la población permitirá conocer con un mayor detalle la percepción actual de los colaboradores, así como brindará mayores facilidades para establecer las posibles competencias que los Asesores – Encargados de Punto de Venta deben desarrollar para ejercer un buen liderazgo.

Al ser un estudio cuantitativo, se conoce que existen diversos tipos, como son: Exploratorio, Descriptivo, Correlacional o Analítico; sin embargo, para la investigación a realizar el enfoque primordial será un enfoque <<Descriptivo>>, puesto que permitirá medir, evaluar o recolectar datos

sobre diversas variables a plantear, así como se definirá sobre qué o quienes se procederá a recolectar datos, y de dicha manera, conocer la tendencia de la población, en el presente caso, la percepción actual de los colaboradores en el punto de venta, específicamente haciendo referencia a los auxiliares de punto de venta.

En orden a las ideas anteriormente planteadas, la presente investigación con el tipo de estudio planteado corresponderá netamente a un enfoque <<Transversal>>; dado que al lograr conocer la percepción actual de los colaboradores se podrá obtener un panorama mucho más completo de la realidad actual en los puntos de venta sobre el liderazgo ejercido por los encargados, y de esta forma se irá logrando la obtención y recopilación de la información necesaria para el problema planteado; la misma será correspondiente a los meses de Agosto – Septiembre del año 2017.

Por último, la presente investigación tendrá carácter de <<Aplicada>> puesto que a raíz de la información recolectada se presentará las posibles soluciones que serán como resultado de los datos obtenidos.

**Estudio Cualitativo:** La presente investigación tendrá así mismo el presente enfoque mencionado, puesto que se buscará tener una percepción más general referente al Liderazgo ejercido por los Asesores-Encargados de Punto de Venta y de esta forma complementar de mejor manera la sección cuantitativa del proyecto.

### 3.2 Método de Estudio

En la presente investigación se utilizará el siguiente método de Investigación:

**Método Deductivo:** El presente método es de suma utilidad para la presente investigación, dado que “ofrece recursos para unir la teoría y la observación, además de que permite a los investigadores deducir a partir de la teoría los fenómenos que habrán de observarse” (Dávila, 2006, pág. 185)

Es por ello que, en secuencia a lo anteriormente expuesto, la presente investigación irá de lo general a lo específico, es decir, de los criterios y comportamientos observados hacia el contrastar con los datos obtenidos mediante el presente método.

**Método Inductivo:** El presente método nos permitirá ir de lo específico a lo general, es decir, conocer no sólo puntos específicos sino tener una mayor gama de información referente a los objetivos planteados para así tener un diagnóstico mucho más completo para la investigación.

### 3.3 Técnicas de Investigación

Dentro de las técnicas aplicables en los tipos de estudio detallados se realizarán encuestas y entrevistas puesto que se considera que son las técnicas más adecuadas y aplicables en la investigación a desarrollar.

**Encuestas:** La aplicación de la presente técnica permitirá tener un dato mucho más específico y cuantificable de la percepción actual, tanto de los colaboradores (Auxiliares de Punto de Venta), como el del Jefe inmediato de

(Coordinador Zonal), la cual facilitará en cierta forma la elaboración del plan de acción que se planea promover. Las mismas serán enviadas y solicitado su desarrollo vía correo electrónico personal de cada uno de los cargos mencionados puesto que la población a encuestar se encuentra dispersa ya que será a nivel Regional – Costa.

En orden a las ideas anteriores, se realizará la encuesta a los 2 cargos antes mencionados con el fin que se pueda conocer la percepción tanto del subordinado y del jefe inmediato para así poder tener un panorama mucho más completo de información; es por ello que la herramienta a aplicar tendrá un sólo esquema de preguntas de manera afirmativa el cual no necesitará la realización de un formato de encuesta para cada cargo, lo único que se modificará es el enfoque que deberá tener la persona a realizar dependiendo del cargo.

En la información de la encuesta no se solicitará colocar variables que lleguen a demostrar algún tipo de identificación del colaborador, como por ejemplo edad, sexo, tiempo de antigüedad en la empresa, número de cédula, etc, dado que al enviarlo al correo personal y al tratarse de una encuesta de clima laboral se deberá realizar un proceso de sensibilización adecuado para que el personal perciba la total libertad y “confidencialidad” para la contestación de la misma.

A nivel Regional, la compañía tiene un total de 248 Puntos de Venta, en los cuales 121 poseen el cargo de Administrador y 127 poseen el cargo de Asesor bajo la figura de <<Encargado>> de cada punto de venta. Así mismo, son 488 los colaboradores con cargo de Auxiliar que se encuentran a nivel de la Regional, para lo cual según la fórmula establecida de cálculo para la

muestra, manteniendo un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95% brinda una muestra de 216 personas.

De igual forma, en la Regional se posee un total de 42 Coordinadores Zonales por lo que de igual forma se solicitará que la encuesta sea completada por el 50% de la población, teniendo una muestra de 21 Coordinadores a quienes se solicitará la información.

Es importante mencionar que la investigación corresponde a una información No Probabilística, dado que la muestra se basa en cargos específicos que tiene la organización por lo que se procederá a elegir mediante una base de datos a los colaboradores que poseen el cargo de Auxiliar de Punto de Venta de diversos sectores a nivel nacional para el desarrollo de la respectiva encuesta.

DATOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Auxiliares de Punto de Venta	488	216
Coordinadores Zonales	42	21

**Entrevistas:** La presente técnica será realizada únicamente a los jefes inmediatos de los Asesores - Encargados. Se determinó realizar la misma a 10 Coordinadores puesto que el fin es únicamente ampliar la información y tener datos más cualitativos del liderazgo ejercido por los Asesores. Esta muestra se establece dado que al buscar ampliar la información obtenida de la encuesta no será de mucha utilidad tener el dato de los 42 Coordinadores, puesto que al tener la entrevista con los 10 inicialmente mencionados podrá



establecer una tendencia más aceptable del punto de vista dado por los Coordinadores.

Se tiene previsto que cada entrevista tenga un tiempo máximo de duración correspondiente a 15 minutos por Coordinador y para poder llevarlas a cabo se coordinará independientemente con cada uno de los antes mencionados para tener una cita y proceder con el levantamiento de toda la información necesaria para la investigación.

### **3.4 Herramientas**

**Cuestionario:** Para poder realizar la encuesta se realizará un cuestionario de preguntas con diversas variables de respuesta buscando así medir los comportamientos de las competencias de liderazgo que se evaluarán. Las competencias que se medirán en la encuesta son: Comunicación, Delegación, Coaching y Trabajo en Equipo.

Es por ello que para la elaboración de la misma, cada una de las preguntas descritas por competencias responden a comportamientos descritos por el autor (Cardona, 2007), el cual los comportamientos mencionados por el mismo se los transformó en afirmaciones para que sean contestadas por cada uno de los involucrados en el estudio.

**Entrevistas Estructuradas:** Tal como se ha mencionado, se realizará entrevistas estructuradas a diversos jefes inmediatos de los Asesores – Encargados de punto de venta con el fin de obtener la suficiente información

cualitativa que ayude a evidenciar las posibles oportunidades de mejora de los colaboradores inicialmente detallados.

## **4. Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados**

### **4.1 Percepción de los Colaboradores por Competencias**

Para la presentación de resultados se establecerá en un cuadro donde contendrá la siguiente información obtenida de las encuestas realizadas a:

- ❖ Colaboradores (Auxiliar de Punto de Venta).
- ❖ Jefes Inmediatos (Coordinadores Zonales).

En el cuadro mencionado se colocarán los promedios obtenidos por competencia evaluada (el puntaje del colaborador versus el puntaje del jefe inmediato) dado que con dicho promedio se podrá establecer cuáles son los comportamientos y competencias más críticos y en ellos basar la propuesta del proyecto.

Frente a lo expuesto, es importante mencionar que en el cuadro resumen de cada competencia se establecerán las siguientes siglas las cuales tendrán el siguiente significado:

- C: Colaborador
- J: Jefe Inmediato

En orden a las ideas anteriores, es importante mencionar que las escalas de valores que se establecerán para la ponderación de las respuestas es la

siguiente y así poder tener una escala de calificación al momento de la tabulación:

- 1.- Nunca
- 2.- Casi nunca
- 3.- A veces
- 4.- Casi siempre
- 5.- Siempre

En los resultados obtenidos en las preguntas abiertas realizadas en la encuesta se establecerá una tabla de tendencia sobre las fortalezas y oportunidades de mejora detalladas para así tener una información consolidada en lo más destacado que se haya resaltado.

#### **4.2 Tendencia – Entrevistas**

Con el fin de buscar una mayor profundización del tema, se realizó una entrevista personal a 10 colaboradores que vendrían a ser los jefes inmediatos del cargo que está siendo motivo de estudio, es por ello que se elaboró una tendencia sobre lo más comentado que se produjo en las mismas; así mismo, en el anexo del trabajo se encontrarán las preguntas con las respuestas al detalle que fueron dadas por los entrevistados.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>TENDENCIA</b>
<p><b>¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?</b></p>	<p>Comunicativa Responsable Trabajo en Equipo Trabajo bajo presión Resolución de problemas</p>
<p><b>¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?</b></p>	<p>Crecimiento dentro de la empresa Beneficios Estabilidad Laboral</p>
<p><b>¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.</b></p>	<p>Existen farmacias en las que existe un buen clima laboral pero hay otras que es todo lo contrario, por lo que se está trabajando en todos los aspectos de mejora.</p>
<p><b>¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí, pero aún falta seguir trabajando en actitudes de Líder.</li> <li>- A veces dado que hay ocasiones que el personal si se ha quejado de las gestiones del Asesor – Encargado de la farmacia.</li> <li>- No puesto que existen diversas quejas por parte del personal en las farmacias.</li> </ul>
<p><b>¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.</b></p>	<p>Comunicación Compromiso Iniciativa</p>

<p>¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor-Encargado? Mencione mínimo tres.</p>	<p>Organización Comunicación Trabajo en Equipo Empoderamiento Delegación</p>
<p>¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.</p>	<p>Beneficiará en conocimientos a los colaboradores. Preparación constante es fundamental. Permitirá un correcto manejo de equipos de trabajo.</p>

#### 4.3 Resultados de Encuestas / Competencia: COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN	C	J	P
Comunica las cosas en momentos oportunos	3,6	4	3,8
La vía de comunicación más utilizada es la verbal	3,6	5	4,3
Los mensajes que transmite son claros y concretos	3,6	4	3,8
Escucha con atención las ideas o sugerencias	3,6	4	3,8
<b>Promedio Final</b>	<b>3,6</b>	<b>4,25</b>	<b>3,9</b>

La investigación llevada a cabo ha demostrado que en base a los comportamientos medibles referente a la competencia de “Comunicación” presenta como competencia una calificación general de 3,9. Realizando un análisis se puede observar que entre subordinado y jefe inmediato existe una calificación más positiva por parte del jefe inmediato, sin embargo, existen 3 comportamientos que por el promedio obtenido evidencian que se podría

realizar un refuerzo de conocimientos a los “Asesores – Encargados” los cuales le permitan tener un conocimiento más completo sobre la comunicación. En la propuesta se buscará establecer la ficha de comportamientos en base a los promedios observados.

#### 4.4 Resultados de Encuestas / Competencia: DELEGACIÓN

DELEGACIÓN	C	J	P
Considera que es una persona organizada	3,6	3,9	3,75
Controla excesivamente los detalles de las tareas que delega	3,3	4	3,65
Pide opinión de los demás a la hora de solucionar algún problema	3,6	4	3,8
Considera que delega sólo aquello para lo que no tiene tiempo	3,2	3	3,1
<b>Promedio Final</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>

La investigación realizada arrojó como resultado en base a los comportamientos medibles referente a la competencia de “Delegación” presenta como competencia un promedio general de 3,6. Dado esto, se puede observar que entre subordinado y jefe inmediato existe una calificación que no es tan equilibrada entre los antes mencionados. Sin embargo, existen diversos comportamientos que por la calificación obtenida evidencian que se podría realizar un refuerzo de conocimientos a los “Asesores – Encargados” los cuales le permitan tener un panorama más completo sobre la delegación de actividades durante la jornada laboral con sus equipos de trabajo. En la propuesta se buscará establecer la ficha de comportamientos en base a los promedios observados.

#### 4.5 Resultados de Encuestas / Competencia: COACHING

<b>COACHING</b>	<b>C</b>	<b>J</b>	<b>P</b>
Cree que es un modelo a seguir	3,5	4	3,75
Considera que muestra la suficiente apertura para poder conversar	3,6	5	4,3
Brinda suficiente apoyo y seguimiento en las tareas que se deben cumplir	3,7	4	3,85
Se reúne periódicamente con el equipo para tratar algún tema de desarrollo personal	3,6	3	3,3
<b>Promedio Final</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>

En base a la encuesta realizada, se pudo obtener que existe una calificación general para la competencia de “Coaching” de 3,8. Se puede considerar un promedio alto, sin embargo, enfocándose en el promedio individual de cada comportamiento presentan una variación la cual debe ser considerada porque evidencia una oportunidad de mejora en dichos comportamientos para los Asesores – Encargados de PDV. En la propuesta del presente proyecto se buscará establecer la ficha de comportamientos en base a los promedios observados.

#### 4.6 Resultados de Encuestas / Competencia: TRABAJO EN EQUIPO

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>C</b>	<b>J</b>	<b>P</b>
Muestra interés por las actividades que realizan los miembros de su equipo	3,6	4	3,8
Considera que trabaja en equipo pensando en el resultado global	3,6	4	3,8
Cree que infunde energía y ánimo en el equipo	3,6	4	3,8
Confía en lo que hacen los demás miembros del equipo	3,7	4	3,85
<b>Promedio Final</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>

La información recopilada a través de la encuesta pudo obtener que existe una calificación general para la competencia de “Trabajo en Equipo” de 3,8. El mismo es un promedio moderadamente aceptable, sin embargo representa y evidencia una oportunidad para reforzar conocimientos que mejoren en cierta manera los comportamientos evaluados para esta competencia. Es importante mencionar que en la propuesta del presente proyecto se buscará establecer la ficha de comportamientos en base a los promedios observados.

## **5. Capítulo 5. Propuesta**

### **5.1 Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto tiene como fin conocer los aspectos a capacitar de los Asesores – Encargados en lo referente a competencias relacionadas a Liderazgo.

La validación del mismo fue llevado a cabo tanto con los Auxiliares de Punto de Venta así como con los Coordinadores Zonales (jefes inmediatos) en el cual se identificó cuáles son los comportamientos más relevantes a capacitar enfocado en las competencias de Liderazgo.

Basados en esta investigación se plantea como objetivo principal un programa de capacitación en competencias relacionadas al Liderazgo para los Asesores – Encargados de Punto de Venta.

Para el desarrollo de esta propuesta se ha basado en los comportamientos desarrollados por Pablo Cardona en su edición “Desarrollo de Competencias de Liderazgo” las cuales sirven de punto de partida para la correcta



elaboración de la ficha de comportamientos a capacitar en los talleres a implementar.

## **5.2 Planteamiento Operativo**

### **TALLER “COMUNICACIÓN”**

#### **Objetivos del Taller:**

- ✓ *Lograr que los participantes del taller evidencien los aspectos personales a mejorar con respecto a la comunicación que mantienen con sus equipos de trabajo.*

**Número de Participantes:** *Máximo 15 personas (15)*

**Lugar del Taller:** *Sala de Capacitación (Oficinas Corporativas)*

**Duración:** *3 Horas*

## FICHA DE COMPORTAMIENTOS A CAPACITAR

<b>COMUNICACIÓN</b>	Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.
	Sus mensajes son concretos y tienen contenido.
	Escucha y anima a la gente para que dé sus opiniones y puntos de vista.

## ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL TALLER

<u>FASE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>MATERIALES</u>	<u>TIEMPO</u>
<b>Fase 1: Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibimiento y presentación por parte de c/u de los Asesores – Encargados (Entrega de Stickers)</li> <li>- Entrega de hojas para apuntes y carpetas con información de la capacitación.</li> <li>- Comienzo del taller con obtención de diversos criterios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcadores de Pizarra.</li> <li>- Pizarra acrílica.</li> <li>- Stickers</li> </ul>	<b><u>25</u> <u>Minutos</u></b>

<p><b>Fase 2: Contenido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de imágenes y extractos de película que generen preguntas y análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imágenes que representen una auténtica comunicación.</li> <li>- Laptop.</li> <li>- Infocus.</li> <li>- Marcador de Pizarra acrílica.</li> </ul>	<p><b><u>40</u> Minutos</b></p>
<p><b>Fase 3: Contenido (Práctico)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de conceptos y ejemplos dados sobre diversos autores sobre la Comunicación.</li> <li>- Realización de Role Playing. (Dramatización con respeto a la comunicación) (Apoyo externo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop.</li> <li>- Infocus.</li> <li>- (Materiales de Role Playing)</li> </ul>	<p><b><u>50</u> Minutos</b></p>

<b>Fase 4: Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se brinda un Coffe Break a los participantes.</li> <li>- Retroalimentación sobre todo el material expuesto y actividades realizadas.</li> <li>- Conclusiones generales dadas por los líderes de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto con proveedor de refrigerios.</li> <li>- Marcador de Pizarra acrílica.</li> </ul>	<b><u>40</u> Minutos</b>
<b>Fase 5: Compromiso y Cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso personal de cada líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plumas.</li> <li>- Hoja Papel Bond</li> </ul>	<b><u>25</u> Minutos</b>

## **EXPLICACIÓN DETALLADA DE CADA ACTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Se realiza a los participantes una explicación breve del taller que se va a llevar a cabo. En esta explicación se les da a conocer a detalle las actividades que habrá en el mismo y habrá un espacio para preguntas si hubiera alguna duda.

## **DINAMICA “ME PICA”**

**OBJETIVO:** Presentación. Aprender los nombres de los participantes.

**PARTICIPANTES:** Colaboradores convocados.

**DINÁMICA:** Cada persona deberá mencionar su nombre y seguid un lugar del cuerpo donde le pica: "Soy Andrés y me pica la nariz". A continuación el siguiente participante tiene que decir cómo se llamaba al anterior, y decir dónde le picaba. Él también dice su nombre y el sitio donde le pica y así sucesivamente hasta la última persona. El último tiene que decir desde el primero, los nombres de cada persona y dónde les picaba.

### **REGLAS:**

- ✓ Mantener un tono de voz alto.
- ✓ Al decir que le pica, deberá hacerlo también con gestos.

## **FASE 2: CONTENIDO**

En esta etapa del taller se recibe a los invitados e inmediatamente se les entrega un sticker en el cual estará escrito el nombre de cada participante para una mayor comunicación entre el facilitador y los capacitados.

Posteriormente se les entrega 2 materiales que serán de uso personal para cada participante:

- a) **Cuaderno y Pluma:** Para apuntar cualquier dato o concepto que sea de interés para el participante.
- b) **Carpeta con información del taller:** Esta carpeta contendrá todo el contenido del taller (Imágenes, role playing, etc.) para que sea de una mayor captación para el colaborador que se está capacitando.

Por último, como cierre de esta fase del taller, se llevará a cabo un juego de preguntas el cual consiste en realizar a los colaboradores preguntas referentes al tema del taller:

- a) ¿Qué es para ustedes la comunicación?
- b) ¿Cómo consideran que se puede llevar una buena comunicación?
- c) ¿Entre ustedes a quién consideran que es más comunicativo?
- d) ¿Yo considero que soy comunicativo? ¿Por qué?

Toda la información se la anota en una pizarra acrílica y servirá como base para todo el taller. De esta manera se introduce a los participantes en el contexto de la capacitación que se va a realizar.

### **FASE 3: CONTENIDO (Práctico)**

En esta fase del taller, se presentarán diversas herramientas que servirán de análisis de los colaboradores a través del método de observación.

Estas herramientas son:

- a) Imágenes representativas (Sobre la Comunicación y No Comunicación).
- b) Extractos de Películas (Sólo Comunicación).
- c) Videos (Sólo Comunicación).

#### **Nombre del video:**

“Diálogo entre Shrek y Fiona”

#### **Resumen de los videos:**

El video trata sobre una conversación sobre Fiona y Shrek, el cual muestran toda la serie de barreras que se colocan al momento de entablar una correcta comunicación.

### **Preguntas referentes a la actividad:**

¿Qué comportamiento observamos en el video?

¿Qué buscaba el personaje principal al momento de la conversación?

¿Cuál fue la postura de los 2 frente al diálogo?

¿Cuál fue el mensaje principal del diálogo?

¿El personaje principal obtuvo lo que realmente buscaba?

La selección de las herramientas está basada en los comportamientos a capacitar, el cual tiene como fin generar más criterios aparte de los que anteriormente se han relevado.

Para la fase 3, los materiales de apoyo para la ejecución del mismo son:

- ✓ Laptop.
- ✓ Infocus.
- ✓ Marcadores de Pizarra acrílica.

De igual manera, dando continuidad a la sección práctica de la capacitación, se llevará a cabo un role playing el cual buscará medir diversos comportamientos observables en los participantes que brinden un mejor diagnóstico de evaluación

## ROLE PLAYING

### **DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:**

Para esta actividad se necesitará la colaboración de 2 participantes desempeñando roles diferentes. Uno con el papel de Asesor - Encargado y el otro con el papel de Auxiliar de PDV (subordinado). El role playing consistirá en establecer que la compañía se encuentra en un período de evaluación de personal enfocado al cargo de Auxiliares, por lo que el participante deberá realizarle una retroalimentación de la gestión realizada hasta dicho momento a su subordinado.

### **OBJETIVO:**

Evidenciar a manera personal cuáles son los criterios errados que poseen al momento comunicar aspectos positivos y negativos, así como las vías de comunicación y capacidad de escucha.

### **PAPEL DE PARTICIPANTE:**

Retroalimentar a su subordinado

### **PAPEL DEL PÚBLICO:**

Únicamente observación de la actividad

### **COMPORTAMIENTOS A MEDIR:**

Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.

Sus mensajes son concretos y tienen contenido.

Escucha y anima a la gente para que dé sus opiniones y puntos de vista.

### **Preguntas referente a la actividad**

¿Qué observó en el comportamiento del Auxiliar?

¿Fue fácil la aproximación hacia él?

¿Cuál fue la mayor dificultad que se presentó al momento de hablar con el subordinado?

¿Considera que el subordinado realmente percibió el mensaje en su totalidad?

¿Te sentiste respetado en algún momento por el subordinado?

Los materiales que ayudarán en la fase 4 del taller son:

- ✓ Laptop.
- ✓ Infocus.
- ✓ Escritorio
- ✓ Saco (Leva)



## FASE 4: EVALUACIÓN

La fase 4 del taller se clasifica en tres segmentos específicos:

1. **Coffe Break:** Se brinda a los participantes un Coffe Break compuesto de Sanduches y Cola (no hay sabor específico). Lo que se busca en esta instancia es una integración entre los participantes, para así cada uno comente y comparta la experiencia hasta el momento del taller que se lleva a cabo. En el segmento mencionado participa también el facilitador.
  - ✓ ¿Qué tal el taller hasta el momento?
  
2. **Retroalimentación:** Se conversa con los participantes sobre el taller realizado, se realiza diversas preguntas que ayuden a descubrir el impacto de la misma.
  - ✓ ¿Qué le gustó?
  - ✓ ¿Qué sintió?
  - ✓ ¿Está de acuerdo con todo lo que observó y se le dió a conocer?
  
3. **Conclusiones:** Con la ayuda del facilitador se realizan con los participantes las respectivas conclusiones del taller, lo cual será parte del cierre del mismo.
  - ✓ ¿Qué podemos decir que es la Comunicación?
  - ✓ ¿Qué es lo que más le llamó la atención?
  - ✓ ¿Qué consideran que fue lo más importante de todo lo observado?

## **FASE 5: COMPROMISO**

En la fase 5 del taller, el facilitador solicitará a cada participante después de todo lo observado y las conclusiones realizadas del mismo que se realice un compromiso personal referente al tema tratado, y así lograr que se involucren en mayor medida los participantes en los resultados del taller que se implementó.

Los materiales que se utilizarán para esta fase serán:

- ✓ Plumas
- ✓ Hoja Papel Bond

## **TALLER “DELEGACIÓN”**

### **Objetivos del Taller:**

- ✓ *Lograr que los participantes del taller evidencien los aspectos personales a mejorar con respecto a la capacidad de delegación que mantienen con sus equipos de trabajo.*

**Número de Participantes:** *Máximo 15 personas (15)*

**Lugar del Taller:** *Sala de Capacitación (Oficinas Corporativas)*

**Duración:** *3 Horas*

## FICHA DE COMPORTAMIENTOS A CAPACITAR

### DELEGACIÓN

Busca ampliar el campo de responsabilidad de sus colaboradores con una correcta organización.

Pide opinión a sus colaboradores a la hora de enfocar los problemas.

## ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL TALLER

<u>FASE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>MATERIALES</u>	<u>TIEMPO</u>
<b>Fase 1: Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recibimiento y presentación por parte de c/u de los Asesores – Encargados (Entrega de Stickers)</li><li>- Entrega de hojas para apuntes y carpetas con información de la capacitación.</li><li>- Comienzo del taller con obtención de diversos criterios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marcadores de Pizarra.</li><li>- Pizarra acrílica.</li><li>- Stickers</li></ul>	<b><u>25</u> <u>Minutos</u></b>

<p><b>Fase 2: Contenido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de imágenes y extractos de película que generen preguntas y análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imágenes que representen situaciones de correcta delegación de tareas.</li> <li>- Laptop.</li> <li>- Infocus.</li> <li>- Marcador de Pizarra acrílica.</li> </ul>	<p><b><u>40</u> Minutos</b></p>
<p><b>Fase 3: Contenido (Práctico)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de conceptos y ejemplos dados sobre diversos autores sobre la delegación o empoderamiento de actividades en los equipos de trabajo.</li> <li>- Realización de Role Playing (Dramatización respecto a la delegación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop.</li> <li>- Infocus.</li> <li>- (Materiales de Role Playing)</li> </ul>	<p><b><u>50</u> Minutos</b></p>

<p><b>Fase 4: Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se brinda un Coffe Break a los participantes.</li> <li>- Retroalimentación sobre todo el material expuesto y actividades realizadas.</li> <li>- Conclusiones generales dadas por los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto con proveedor de refrigerios.</li> <li>- Marcador de Pizarra acrílica.</li> </ul>	<p><b><u>40</u> Minutos</b></p>
<p><b>Fase 5: Compromiso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso personal de cada participante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plumas.</li> <li>- Hoja Papel Bond</li> </ul>	<p><b><u>25</u> Minutos</b></p>

## **EXPLICACIÓN DETALLADA DE CADA ACTIVIDAD EN LA CAPACITACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Se realiza a los participantes una explicación breve del taller que se va a llevar a cabo. En esta explicación se les da a conocer a detalle las actividades que habrá en el mismo y habrá un espacio para preguntas si hubiera alguna duda. A continuación se realiza una dinámica de integración con los antes mencionados.

## **DINAMICA “REGALOS PARA FIESTA”**

**OBJETIVO:** Presentación. Aprender los nombres de los participantes.

**PARTICIPANTES:** Colaboradores convocados.

**DINÁMICA:** La dinámica consiste en que se explica que va a haber una fiesta, y que cada cual debe llevar algo, pero que empiece con la inicial de su nombre. El primero comienza diciendo su nombre y lo que va a llevar a la fiesta. El segundo repite lo que dijo el anterior, y luego dice su nombre y lo que va a llevar a la fiesta. Por ejemplo: 1. Yo soy Alberto y voy a llevar la música 2. Él es Alberto y va a llevar la música y yo soy Ricardo y voy a llevar los refrescos. 3. Él es Alberto y va a llevar la música, él es Ricardo y va a llevar los refrescos y yo soy Juana y voy a llevar el pastel, y así se repite sucesivamente la actividad hasta completar con todos los asistentes incluido el facilitador.

### **REGLAS:**

- ✓ La actividad no tiene un tiempo limitado de duración.

## **FASE 2: CONTENIDO**

En esta etapa del taller se recibe a los participantes e inmediatamente se les entrega un sticker en el cual estará escrito el nombre de cada asistente para una mayor comunicación entre el facilitador y los capacitados.

Posteriormente se les entrega 2 materiales que serán de uso personal para cada participante:

- a) **Cuaderno y Pluma:** Para apuntar cualquier dato o concepto que sea de interés para el participante.
- b) **Carpeta con información del taller:** Esta carpeta contendrá todo el contenido del taller (Imágenes, role playing, etc.) para que sea de una mayor captación para el líder que se está capacitando.

Por último, como cierre de esta fase del taller, se llevará a cabo un juego de preguntas el cual consiste en realizar a los participantes preguntas referentes al tema del taller:

- a) ¿Qué es para ustedes Delegar?
- b) ¿Qué significa para ustedes el “Empoderamiento”?
- c) ¿Qué consideran que se necesita para ser una persona que delega o empodera correctamente? Por qué?
- d) ¿Yo me considero una persona que sabe delegar o empoderar a su equipo de trabajo? ¿Por qué?

Toda la información se la anota en una pizarra acrílica y servirá como base para todo el taller. De esta manera se introduce a los participantes en el contexto del taller que se va a realizar.

### **FASE 3: CONTENIDO (Práctico)**

En esta fase del taller, se presentarán diversas herramientas que servirán de análisis de los participantes a través del método de observación.

Estas herramientas son:

- a) Imágenes representativas (Sobre Delegación y Empoderamiento)
- b) Extractos de Películas (Sobre Delegación y Empoderamiento)
- c) Videos (Sobre Delegación y Empoderamiento)

La selección de las herramientas está basada en los comportamientos a capacitar, el cual tiene como fin generar más criterios aparte de los que anteriormente se han relevado.

Para la fase 3, los materiales de apoyo para la ejecución del mismo son:

- ✓ Laptop
- ✓ Infocus
- ✓ Marcadores de Pizarra acrílica

**Nombre del video:**

“Delegar – Extracto de película intensamente”

**Resumen de los videos:**

En este extracto de película trata de esclarecer y mostrar cómo se procede con la delegación diversa de actividades las cuales organiza de manera correcta y ordenada.

**Preguntas referentes al video**

- ¿Qué comportamiento observamos en el video?
- ¿Cuál fue la actitud de la protagonista?
- ¿Cuál fue el mensaje final que quiso transmitirles?

Dando continuidad a la actividad, el facilitador presentará conceptos y ejemplos dados por diversos autores sobre la delegación y empoderamiento que proporcionen un reforzamiento en el conocimiento del mismo. Para la actividad mencionada se presentarán las frases proyectadas en el Infocus.

Como cierre de esta etapa del taller se realizará un role playing, el cual será la actividad que finalizará la parte teórica – práctica del taller que brinda y refuerza los conocimientos sobre la delegación y empoderamiento.



## **ROLE PLAYING**

### **DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:**

El role playing consiste en que uno de los participantes toma el papel de Asesor (líder) y varios de los participantes (mínimo 3) toman el papel de Auxiliar (subordinado) e indican a su jefe inmediato que tiene un problema referente a una diferencia de inventario y para ello necesita el aporte del jefe inmediato en la búsqueda de alguna solución.

### **OBJETIVO:**

Evidenciar cual es el grado de compromiso y delegación que tiene el Asesor ante los momentos de dificultades y búsqueda de soluciones

### **PAPEL DE LOS PARTICIPANTES:**

Comunicar a la comunidad los diversos inconvenientes que tiene para poder lograr una actividad de integración

### **PAPEL DEL PÚBLICO:**

Sólo observación.

### **COMPORTAMIENTOS A MEDIR:**

Busca ampliar el campo de responsabilidad de sus colaboradores con una correcta organización.

Pide opinión a sus colaboradores a la hora de enfocar los problemas.

Los materiales que ayudarán en la fase 4 del taller son:

- ✓ Laptop.
- ✓ Infocus.
- ✓ Etc.

### **Preguntas referente a la actividad:**

¿Qué comportamiento pudo evidenciar en la actividad?

¿Logró el objetivo que esperaba? Si-No y por qué

¿Cuál fue la actitud del equipo frente al requerimiento?

¿Qué aspectos considera que el equipo posee como mejora?

¿Cuál fue la mayor dificultad que se le presentó?

## FASE 4: EVALUACIÓN

La fase 5 del taller se clasifica en tres segmentos específicos:

1. **Coffe Break:** Se brinda a los participantes un Coffe Break que se obtendrá con un proveedor de refrigerios. Lo que se busca en esta instancia es una integración entre los participantes, para así cada uno comente y comparta la experiencia hasta el momento del taller que se lleva a cabo. En el segmento mencionado participa también el facilitador.
  - ✓ ¿Qué tal el taller hasta el momento?
  
2. **Retroalimentación:** Se conversa con los participantes sobre el taller realizado, se realiza diversas preguntas que ayuden a descubrir el impacto de la misma.
  - ✓ ¿Qué le gustó?
  - ✓ ¿Qué sintió?
  - ✓ ¿Está de acuerdo con todo lo que observó y se le dió a conocer?
  
3. **Conclusiones:** Con la ayuda del facilitador se realizan con los participantes las respectivas conclusiones del taller, lo cual será parte del cierre del mismo.
  - ✓ ¿Qué podemos decir sobre el saber delegar?
  - ✓ ¿Qué es lo que más le llamó la atención?
  - ✓ ¿Qué consideran que fue lo más importante de todo lo observado?

## **FASE 5: COMPROMISO**

En la fase 5 del taller, el facilitador solicitará a cada participante después de todo lo observado y las conclusiones realizadas del mismo que se realice un compromiso personal referente al tema tratado, y así lograr que se involucren en mayor medida a los participantes en los resultados del taller que se implementó.

Los materiales que se utilizarán para esta fase serán:

- ✓ Plumas
- ✓ Hoja Papel Bond

## **TALLER “TRABAJO EN EQUIPO”**

### **Objetivos del Taller:**

- ✓ *Lograr que los participantes del taller evidencien los aspectos personales a mejorar con respecto al Trabajo en Equipo.*

**Número de Participantes:** *Máximo 15 personas (15)*

**Lugar del Taller:** *Sala de Capacitación (Oficinas Corporativas)*

**Duración:** *3 Horas*

## FICHA DE COMPORTAMIENTOS A CAPACITAR

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Establece y mantiene relaciones efectivas con los miembros de su equipo.
	Evita las alusiones personales en los momentos de discrepancia.
	Respeto y da prioridad a las reuniones del equipo.
	Inyecta entusiasmo en todo lo que hace.

## ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL TALLER

<u>FASE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>MATERIALES</u>	<u>TIEMPO</u>
<b>Fase 1: Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibimiento y presentación por parte de c/u de los participantes (Entrega de Stickers)</li> <li>- Entrega de hojas para apuntes y carpetas con información de la capacitación.</li> <li>- Comienzo del taller con obtención de diversos criterios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcadores de Pizarra.</li> <li>- Pizarra acrílica.</li> <li>- Stickers</li> </ul>	<b><u>25</u> <u>Minutos</u></b>

<p><b>Fase 2: Contenido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de imágenes y extractos de película que generen preguntas y análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imágenes que representen una auténtica comunicación asertiva.</li> <li>- Laptop.</li> <li>- Infocus.</li> <li>- Marcador de Pizarra acrílica.</li> </ul>	<p><b><u>40</u> Minutos</b></p>
<p><b>Fase 3: Contenido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de conceptos y ejemplos dados sobre diversos autores sobre el Trabajo en Equipo.</li> <li>- Realización de Role Playing. (Dramatización respecto al trabajo en equipo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop.</li> <li>- Infocus.</li> <li>- (Materiales de Role Playing)</li> </ul>	<p><b><u>50</u> Minutos</b></p>

<p><b>Fase 4: Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se brinda un Coffe Break a los participantes.</li> <li>- Retroalimentación sobre todo el material expuesto y actividades realizadas.</li> <li>- Conclusiones generales dadas por los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galletas y Cola</li> <li>- Marcador de Pizarra acrílica.</li> </ul>	<p><b><u>40</u> Minutos</b></p>
<p><b>Fase 5: Compromiso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso personal de cada participante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plumas.</li> <li>- Hoja Papel Bond</li> </ul>	<p><b><u>25</u> Minutos</b></p>

**EXPLICACIÓN DETALLADA DE CADA ACTIVIDAD EN LA CAPACITACIÓN**

**INTRODUCCIÓN**

Se realiza a los participantes una explicación breve del taller que se va a llevar a cabo. En esta explicación se les da a conocer a detalle las actividades que habrá en el mismo y habrá un espacio para preguntas si hubiera alguna duda. A continuación se realiza una dinámica de integración de los participantes.

### **DINAMICA “ANDRES LLAMA A PABLO”**

**OBJETIVO:** Presentación. Aprender los nombres de los participantes.

**PARTICIPANTES:** Colaboradores convocados.

**DINÁMICA:** Se procede a formar un círculo con los participantes, todos ellos sentados. El jugador que está a la cabeza comienza diciendo su nombre y llamando a otro jugador, ejemplo: "Andres llama a Pablo", Pablo responde "Pablo llama a Juan", Juan dice "Juan llama a Pedro", etc.

**REGLAS:**

- ✓ El que no responda rápido a su nombre paga penitencia que puede ser: contar un chiste, bailar con la escoba, cantar.

### **FASE 2: CONTENIDO**

En esta etapa del taller se recibe a los participantes e inmediatamente se les entrega un sticker en el cual estará escrito el nombre de cada asistente para una mayor comunicación entre el facilitador y los capacitados.

Posteriormente se les entrega 2 materiales que serán de uso personal para cada participante:

- c) **Cuaderno y Pluma:** Para apuntar cualquier dato o concepto que sea de interés para el participante.
- d) **Carpeta con información del taller:** Esta carpeta contendrá todo el contenido del taller (Imágenes, role playing, etc.) para que sea de una mayor captación para el participante que se está capacitando.

Por último, como cierre de esta fase del taller, se llevará a cabo un juego de preguntas el cual consiste en realizar a los participantes preguntas referentes al tema del taller:

- e) ¿Qué es para ustedes el Trabajo de Equipo?

- f) ¿Qué significa para ustedes estar en un equipo?
- g) Den un ejemplo de una persona que consideren que es la más servicial de todas y por qué
- h) ¿Qué consideran que se necesita para ser una persona que sea considerada que trabaja en equipo?
- i) ¿Yo me considero una persona corresponsable? ¿Por qué?

Toda la información se la anota en una pizarra acrílica y servirá como base para todo el taller. De esta manera se introduce a los participantes en el contexto del taller que se va a realizar.

### **FASE 3: CONTENIDO (Practico)**

En esta fase del taller, se presentarán diversas herramientas que servirán de análisis de los participantes a través del método de observación.

Estas herramientas son:

- d) Imágenes representativas (Sobre el Trabajo en Equipo)
- e) Extractos de Películas Sobre el Trabajo en Equipo)
- f) Videos (Sobre el Trabajo en Equipo)

La selección de las herramientas está basada en los comportamientos a capacitar, el cual tiene como fin generar más criterios aparte de los que anteriormente se han relevado.

Para la fase 3, los materiales de apoyo para la ejecución del mismo son:

- ✓ Laptop
- ✓ Infocus
- ✓ Marcadores de Pizarra acrílica



**Nombre del video:**

“Formula 1”

“Richmond”

**Resumen del video:**

Los 2 videos tratan principalmente sobre el trabajo en equipo. Referente a la Formula 1 se muestra como un equipo totalmente sincronizado logra realizar un cambio total de equipamiento al vehículo en tan sólo 2 segundos, en cuanto al video de Richmond trata sobre el intento de un joven en regresar a su equipo de baloncesto pero el coach le pone un objetivo tan alto que sólo en compañía de sus compañeros puede lograrlo.

**Preguntas referentes al video:**

¿Qué comportamiento observamos en el video?

¿Cuál fue la actitud del coach frente a los jugadores?

¿Cuál fue el mensaje final que quiso transmitirles el coach?

¿Cuál fue la actitud de los jugadores frente al coach?

A continuación, el facilitador presentará conceptos y ejemplos dados por diversos autores sobre el Trabajo en Equipo que proporcionen un reforzamiento en el conocimiento del mismo. Para la actividad mencionada se presentarán las frases proyectadas en el Infocus.

Como cierre de la presente fase del taller, se realizará un role playing, el cual será la actividad que finalizará la parte teórica – práctica del taller que brinda y refuerza los conocimientos sobre el Trabajo en equipo y la corresponsabilidad.

## ROLE PLAYING

### **DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:**

El role playing consiste en una dinámica conocida como "Campo minado", es un ejercicio en equipo que construye comunicación y relaciones a través de la confianza. Se esparcen objetos cerca del centro de una habitación. El área es marcada con cinta adhesiva para formar un cuadro. Los participantes son emparejados, con uno de ellos vendado mientras el otro es el guía. El reto es que el empleado vendado atravesase todo el espacio minado, siendo guiado verbalmente por el otro.

### **OBJETIVO:**

Evidenciar la capacidad de comunicación y coordinación del equipo para llegar a la meta establecida.

### **PAPEL DE PARTICIPANTE:**

Comunicar las instrucciones de cómo llegar a la meta

### **PAPEL DEL PÚBLICO:**

Participar al 100 % en la actividad

### **COMPORTAMIENTOS A MEDIR:**

Inyecta entusiasmo en todo lo que hace.

Los materiales que ayudarán en la presente fase del taller son:

- ✓ Laptop.
- ✓ Infocus.
- ✓ Etc.

### **Preguntas referentes a la actividad**

¿Cuál fue la mayor dificultad que le presentó?

¿Considera que el equipo trabajó de manera adecuada?

¿Considera que hubo una correcta y adecuada comunicación?

¿Qué comportamiento pudo observar en sus compañeros al momento de la actividad?

¿Quién considera que fue el líder de la actividad?

#### **FASE 4: EVALUACIÓN**

La fase 5 del taller se clasifica en tres segmentos específicos:

4. **Coffe Break:** Se brinda a los participantes un Coffe Break otorgado por un proveedor de refrigerios. Lo que se busca en esta instancia es una integración entre los participantes, para así cada uno comente y comparta la experiencia hasta el momento del taller que se lleva a cabo. En el segmento mencionado participa también el facilitador.

- ✓ ¿Qué tal el taller hasta el momento?

5. **Retroalimentación:** Se conversa con los participantes sobre el taller realizado, se realiza diversas preguntas que ayuden a descubrir el impacto de la misma.

- ✓ ¿Qué le gustó?

- ✓ ¿Qué sintió?

- ✓ ¿Está de acuerdo con todo lo que observó y se le dió a conocer?

6. **Conclusiones:** Con la ayuda del facilitador se realizan con los líderes las respectivas conclusiones del taller, lo cual será parte del cierre del mismo.

- ✓ ¿Qué podemos decir sobre el Trabajo en Equipo?

- ✓ ¿Qué es lo que más le llamó la atención?
- ✓ ¿Qué consideran que fue lo más importante de todo lo observado?

## **FASE 5: COMPROMISO**

En la fase 5 del taller, el facilitador solicitará a cada participante después de todo lo observado y las conclusiones realizadas del mismo que se realice un compromiso personal referente al tema tratado, y así lograr que se involucren en mayor medida a los líderes en los resultados del taller que se implementó. Los materiales que se utilizarán para esta fase serán:

## **TALLER “COACHING”**

### **Objetivos del Taller:**

- ✓ *Lograr que los participantes del taller evidencien los aspectos personales a mejorar con respecto al Coaching.*

**Número de Participantes:** *Máximo 15 personas (15)*

**Lugar del Taller:** *Sala de Capacitación (Oficinas Corporativas)*

**Duración:** *3 Horas*

## FICHA DE COMPORTAMIENTOS A CAPACITAR

<b>COACHING</b>
-----------------

Dedica tiempo y atención al equipo.
Sabe dar feedback en el momento oportuno.
Diseña con su equipo un plan de desarrollo personal.

## ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL TALLER

<u>FASE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>MATERIALES</u>	<u>TIEMPO</u>
<b>Fase 1: Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibimiento y presentación por parte de c/u de los Asesores – Encargados (Entrega de Stickers)</li> <li>- Entrega de hojas para apuntes y carpetas con información de la capacitación.</li> <li>- Comienzo del taller con obtención de diversos criterios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcadores de Pizarra.</li> <li>- Pizarra acrílica.</li> <li>- Stickers</li> </ul>	<b><u>25</u> <u>Minutos</u></b>

<p><b>Fase 2: Contenido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de imágenes y extractos de película que generen preguntas y análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imágenes que representen un auténtico coaching.</li> <li>- Laptop.</li> <li>- Infocus.</li> <li>- Marcador de Pizarra acrílica.</li> </ul>	<p><b><u>40</u> Minutos</b></p>
<p><b>Fase 3: Contenido (Practico)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de conceptos y ejemplos dados sobre diversos autores sobre el coaching.</li> <li>- Realización de Role Playing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop.</li> <li>- Infocus.</li> <li>- (Materiales de Role Playing)</li> </ul>	<p><b><u>50</u> Minutos</b></p>
<p><b>Fase 4: Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se brinda un Coffe Break a los participantes.</li> <li>- Retroalimentación sobre todo el material expuesto y actividades realizadas.</li> <li>- Conclusiones generales dadas por los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto con proveedor de refrigerio.</li> <li>- Marcador de Pizarra acrílica.</li> </ul>	<p><b><u>40</u> Minutos</b></p>

<b>Fase 5: Compromiso</b>	- Compromiso personal de cada participante.	- Plumas. - Hoja Papel Bond	<b><u>25</u> Minutos</b>
-------------------------------	---	--------------------------------	------------------------------

## **EXPLICACIÓN DETALLADA DE CADA ACTIVIDAD EN LA CAPACITACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Se realiza a los participantes una explicación breve del taller que se va a llevar a cabo. En esta explicación se les da a conocer a detalle las actividades que habrá en el mismo y habrá un espacio para preguntas si hubiera alguna duda. A continuación se realiza una dinámica de integración de los participantes.

### **DINAMICA “EL REY DE LOS ELEMENTOS”**

**OBJETIVO:** Presentación. Aprender los nombres de los participantes.

**PARTICIPANTES:** Ilimitado.

**DINÁMICA:** Para la actividad sólo se requiere una pelota de cualquier tipo, se forma un circulo con todos los participantes, el facilitador tendrá la pelota y se la pasara a cualquiera, cuando la tire debe mencionar un elemento (Aire, Agua o Tierra) el que atrape la pelota debe mencionar un animal que pertenezca al elemento que mencionaron, por ejemplo. (Agua: tiburón) y pasársela a otro diciendo un elemento antes que la atrape el otro participante. No se vale repetir animales y debe responderse rápido, los que pierden van saliendo hasta elegir al ganador.

## FASE 2: CONTENIDO

En esta etapa del taller se recibe a los participantes e inmediatamente se les entrega un sticker en el cual estará escrito el nombre de cada asistente para una mayor comunicación entre el facilitador y los capacitados.

Posteriormente se les entrega 2 materiales que serán de uso personal para cada participante:

- e) **Cuaderno y Pluma:** Para apuntar cualquier dato o concepto que sea de interés para el participante.
- f) **Carpeta con información del taller:** Esta carpeta contendrá todo el contenido del taller (Imágenes, role playing, etc.) para que sea de una mayor captación para el participante que se está capacitando.

Por último, como cierre de esta fase del taller, se llevará a cabo un juego de preguntas el cual consiste en realizar a los líderes preguntas referentes al tema del taller:

- j) ¿Qué es para ustedes el Coaching?
- k) ¿Qué significa para ustedes un Coach?
- l) Den un ejemplo de una persona que consideren un coach ¿Por qué escogieron a esa persona?
- m) ¿Qué consideran que se necesita para ser un coach?
- n) ¿Yo me considero una persona que puede ejercer un coaching con mi equipo? ¿Por qué?

Toda la información se la anota en una pizarra acrílica y servirá como base para todo el taller. De esta manera se introduce a los participantes en el contexto del taller que se va a realizar.



### **FASE 3: CONTENIDO (Practico)**

En esta fase del taller, se presentarán diversas herramientas que servirán de análisis de los participantes a través del método de observación.

Estas herramientas son:

- g) Imágenes representativas (Sobre Coaching)
- h) Extractos de Películas (Sobre Coaching)
- i) Videos (Sobre Coaching)

La selección de las herramientas está basada en los comportamientos a capacitar, el cual tiene como fin generar más criterios aparte de los que anteriormente se han relevado.

Para la fase 3, los materiales de apoyo para la ejecución del mismo son:

- ✓ Laptop
- ✓ Infocus
- ✓ Marcadores de Pizarra acrílica

#### **Nombre del video:**

Coach y Motivación: ¿Cuánto te pagaron por renunciar a tus sueños?

#### **Resumen de los videos:**

El video muestra en sí a un ejecutivo que entrevista a un postulante que se fijaba 100 % en el dinero que iba a ganar en el trabajo aplicado, sin embargo, el ejecutivo le brinda diversos criterios los cuales cambian en cierta manera la forma de pensar del mismo.

### **Preguntas referentes al video**

- ¿Qué comportamiento observamos en el video?
- ¿Cuál fue la actitud del ejecutivo frente al entrevistado?
- ¿Cuál fue el mensaje final que quiso transmitir el ejecutivo?
- ¿Cuál fue la actitud del entrevistado frente al ejecutivo?

Así mismo, el facilitador presentará conceptos y ejemplos dados por diversos autores sobre el coaching que proporcionen un reforzamiento en el conocimiento del mismo. Para la actividad mencionada se presentarán las frases proyectadas en el Infocus.

Como cierre de la fase del presente taller se realizará un role playing, el cual será la actividad que finalizará la parte teórica – práctica del taller que brinda y refuerza los conocimientos sobre el Coaching. Debe presentar el problema y dejar que el grupo tome la iniciativa con diversas ideas.

### **ROLE PLAYING**

#### **DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD:**

La actividad consiste en que el facilitador realiza el papel de paciente o persona con algún inconveniente personal y se llama al azar a diversos participantes para que realicen el papel de coach y brinden diversas vías para la solución del conflicto.

#### **OBJETIVO:**

Lograr mostrar los criterios y comportamientos del participante frente a inconvenientes de un posible subordinado.

#### **PAPEL DEL PARTICIPANTE:**

Realizar un proceso de retroalimentación

#### **PAPEL DEL PÚBLICO:**

Participar al 100 % en la actividad

#### **COMPORTAMIENTOS A MEDIR:**

Dedica tiempo y atención al equipo.

Sabe dar feedback en el momento oportuno.

Diseña con su equipo un plan de desarrollo personal.

Los materiales que ayudarán en esta fase del taller son:

- ✓ Laptop.
- ✓ Infocus.
- ✓ Etc.

**Preguntas referente a la actividad:**

- ¿Qué comportamientos pudo evidenciar?
- ¿Logró el objetivo que esperaba? Si-No y por qué
- ¿Qué aspectos considera que podría mejorar?
- ¿Cuál fue la mayor dificultad que se le presentó?

**FASE 4: EVALUACIÓN**

La fase 4 del taller se clasifica en tres segmentos específicos:

7. **Coffe Break:** Se brinda a los participantes un Coffe Break otorgado por un proveedor de refrigerios. Lo que se busca en esta instancia es una integración entre los participantes, para así cada uno comente y comparta la experiencia hasta el momento del taller que se lleva a cabo. En el segmento mencionado participa también el facilitador.
  - ✓ ¿Qué tal el taller hasta el momento?
8. **Retroalimentación:** Se conversa con los participantes sobre el taller realizado, se realiza diversas preguntas que ayuden a descubrir el impacto de la misma.
  - ✓ ¿Qué le gustó?

- ✓ ¿Qué sintió?
- ✓ ¿Está de acuerdo con todo lo que observó y se le dió a conocer?

9. **Conclusiones:** Con la ayuda del facilitador se realizan con los líderes las respectivas conclusiones del taller, lo cual será parte del cierre del mismo.

- ✓ ¿Qué podemos decir sobre el Coaching?
- ✓ ¿Qué es lo que más le llamó la atención?
- ✓ ¿Qué consideran que fue lo más importante de todo lo observado?

## **FASE 5: COMPROMISO**

En esta última fase del taller, el facilitador solicitará a cada participante después de todo lo observado y las conclusiones realizadas del mismo que se realice un compromiso personal referente al tema tratado, y así lograr que se involucren en mayor medida a los líderes en los resultados del taller que se implementó.

Los materiales que se utilizarán para esta fase serán:

- ✓ Plumas
- ✓ Hoja Papel Bond

## **CONCLUSIONES**

Gracias a la propuesta de un programa de capacitación en competencias relacionadas al liderazgo para Asesores – Encargados de Punto de Venta se ha podido establecer un plan mucho más concreto para lograr una mejora en los comportamientos y competencias relacionadas al Liderazgo en los Asesores – Encargados de las farmacias.

Basados en la investigación realizada, se detectaron oportunidades de mejora reflejados en datos cuantitativos y cualitativos en los colaboradores con el cargo antes mencionado como son: la comunicación efectiva, trabajo en equipo, así como la ausencia de un liderazgo efectivo hacia los colaboradores que lideran.

Las herramientas llevadas a cabo en la investigación permitieron la elaboración de esta propuesta, ya que la misma fue relevada con ayuda de los colaboradores del punto de venta (auxiliares) y los jefes inmediatos (Coordinadores Zonales) para poder así observar resultados que se busca sean efectivos y permanentes para beneficio del personal de la farmacia.

En base a las herramientas utilizadas, se elaboró los talleres de capacitación basados en cada competencia que reflejan ser una brecha de necesidad para el desarrollo ideal de los Asesores – Encargados de Punto de Venta.

## RECOMENDACIONES

Luego de elaborados los talleres, se recomienda que se realice los siguientes puntos:

**Aplicación de talleres:** Posterior a la investigación y elaboración de los talleres, realizar la aplicación de los mismos permitirá observar resultados mucho más concretos y específicos.

**Establecer Compromisos:** Después de la aplicación de cada taller propuesto, cada colaborador deberá establecer compromisos de cambio y acciones concretas en las que permita la transmisión de estos conocimientos adquiridos a los demás miembros de sus equipos de trabajo.

**Monitorear los cambios:** Establecer un correcto seguimiento de lo aprendido en los talleres implementados, se recomienda utilizar assessments u observación directa e indirecta para obtener una información más viable del aprendizaje de los mismos.

# ANEXOS

## FORMATO DE ENCUESTA

	1) Siempre	2) Casi siempre	3) Casi nunca	4) Nunca					
<b>COMUNICACIÓN</b>					Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1) ¿Comunica las cosas en momentos oportunos?									
2) ¿La vía de comunicación más utilizada es la verbal?									
3) ¿Los mensajes que transmite son claros y concretos?									
4) ¿Escucha con atención las ideas o sugerencias?									
<b>DELEGACIÓN</b>					Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1) ¿Considera que es una persona organizada?									
2) ¿Controla excesivamente los detalles de las tareas que delega?									
3) ¿Pide opinión de los demás a la hora de solucionar algún problema?									
4) ¿Considera que delega sólo aquello para lo que no tiene tiempo?									
<b>COACHING</b>					Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1) ¿Cree que es un modelo a seguir?									
2) ¿Considera que muestra la suficiente apertura para poder conversar?									
3) ¿Brinda suficiente apoyo y seguimiento en las tareas que se deben cumplir?									
4) ¿Se reúne periódicamente con el equipo para tratar algún tema de desarrollo personal?									
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1) ¿Muestra interés por las actividades que realizan los miembros de su equipo?									
2) ¿Considera que trabaja en equipo pensando en el resultado global?									
3) ¿Cree que infunde energía y ánimo en el equipo?									
4) ¿Confía en lo que hacen los demás miembros del equipo?									



## FORMATO DE ENTREVISTA

¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?

¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa?

¿Qué factores generan ese compromiso?

¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.

¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.

¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.

¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.

¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.

## Entrevista a Eliana Mendoza

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Es una persona comunicativa y responsable con las funciones que se le encargan.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Considero que sí, uno de los principales motivos es la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

Sí, me he podido reunir con el personal del punto de venta y notan la preocupación y el mantener el trabajo en equipo y equilibrado por parte del Responsable de la farmacia.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Sí, ya que validan la milla extra que dan por cumplir con las actividades del día a día.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Responsable, Comunicativo y Ético.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

La Organización de tiempos, Motivar más al personal, Validar que lo que se delega se cumpla con eficacia.

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Sí, el manejar un grupo de personas no es fácil y existe aún muchas cosas que se pueden mejorar en cuanto Liderazgo.

### **Entrevista a Johanna Montalván**

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Considero que es una persona comunicativa con su equipo de trabajo, es una característica primordial.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Sí, sus deseos de superación y los logros alcanzados hacen que cada día se sienta comprometido.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

Si considero que existe un buen clima laboral, los Asesores - Responsables han sabido escuchar y gestionar las oportunidades de mejora tratadas con los mismos.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Sí, pero aún falta seguir trabajando en actitudes de líder.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Sabe escuchar, sabe gestionar y pone en práctica lo que se le retroalimenta.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Tener mayor iniciativa en las situaciones complejas y ser positivo ante los obstáculos del día a día.

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Claro que sí, ya que esto lo ayudara a fortalecer y mejorar en las áreas de liderazgo.

### **Entrevista a Alex Saltos**

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Es una persona que se preocupa por su equipo pero con oportunidades claras de mejora.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Busca obtener resultados así como preocupación por el bienestar de todos

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

Si considero que existe un buen clima laboral, ya que existe camaradería, preocupación de todos de obtener resultados realizando un trabajo en equipo.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Sí porque es quien guía a los colaboradores a las metas propuestas.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Trabajo en equipo, empuje por obtener resultados, compromiso.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Creo que la comunicación es la más importante que tiene como mejora.

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Si, ya que eso ayudará a mejorar a nuestros colaboradores referente a la competencia de Liderazgo.

## Entrevista a Verónica Castro

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Una persona que le gusta trabajar en equipo.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

La oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

Considero que si existe un buen clima laboral pero no en todos los puntos de venta.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

No en algunos PDV porque en algunos escenarios les falta el carácter para a veces decir no o que se cumplan varias tareas.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Motivación. Ganas de aprender y crecer en la Corporación. Compromiso.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Delegar tareas y concluir verificando si están realizadas. Escuchar más al personal e interesarse más por los comunicados que envía la Empresa.

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

En las visitas que se realiza se retroalimenta en las oportunidades de mejora. Si me parece una capacitación donde ellos estén pendientes de las tareas y procedimientos que deben seguir en el PDV sin nada que los distraiga para que capten todos los conceptos de manera acertada.

### **Entrevista a Leonardo Dier**

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Una persona a la cual le gusta mantener una línea de comunicación con el equipo.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Considero que la compensación, estabilidad laboral, oportunidades para aplicar habilidades, beneficio, oportunidades de ascenso, así como el clima laboral.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

Existe un buen clima laboral por que en el pdv existe una buena organización, implicación (compromiso hacia la empresa), liderazgo y reconocimiento.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Si porque en base al trabajo realizado ha sido considerado para el cargo de asesor responsable demostrando el compromiso hacia la empresa.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Vocación de Servicio – Proactivo – Comunicativo

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Motivar al personal - Empoderarse del cargo como Asesor / Encargado – Delegar.

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Sí, para fortalecer conocimientos y para que se empodere en el cargo.

### **Entrevista a Carlos Rodríguez**

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Considero que es una persona que sabe manejar las situaciones bajo presión que se presentan en la farmacia.



- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Creo que uno de los factores más importantes que generan ese compromiso es el trabajo en equipo.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

Si pero se podría mejorar temas de comunicación y mayor apoyo por parte del jefe de la farmacia hacia sus empleados.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Podría decir que a veces dado que hay ocasiones que el personal si se ha quejado de las gestiones del Asesor – Encargado de la farmacia.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Creatividad, Motivación y Comunicación.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Liderazgo, Manejo de conflictos, y Organización.

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Considero que es de suma importancia puesto que ayudará a los líderes de PDV a tener una mayor visión de cómo liderar personas.

## Entrevista a Diana Saca

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Es una persona que maneja muy bien los tiempos de respuesta con respecto a la solución de problemas en la farmacia.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Por los beneficios que la empresa brinda así como el apoyo constante que se brinda por parte de los jefes inmediatos.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

Hay puntos de venta donde sí se percibe un buen clima laboral y hay otros que es todo lo contrario.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Considero que no puesto que existen diversas quejas por parte del personal en las farmacias.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Responsabilidad, Amabilidad para con todos. Actitud cuando se les pide realizar alguna actividad.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Un poco más de organización dentro de actividades. Trabajar más en la imagen del Punto de Venta. Más seguimiento en promover las promociones en la farmacia.

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Si considero importante ya que uno siempre aprende de cada cosa , cada estrategia, herramienta que la empresa nos brinda y es factor clave para el éxito del negocio ya que la parte fundamental es nuestro personal de punto de venta puesto que ayudarle a que se prepare continuamente es fundamental.

### **Entrevista a Julio Pincay**

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Los Encargados de Punto de Venta que se encuentran bajo mi cargo tienen una característica importante que corresponde a un gusto por trabajar en equipo.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Las oportunidades de crecimiento que poseen dentro de la empresa.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

En algunos sí y en otros se está trabajando para mejorar ya que del ambiente del punto de venta se ven mejor los resultados.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

En algunos puntos de venta si pero en otros sólo como un compañero más debido al compañerismo y confianza que han tenido antes de ser encargados de la farmacia.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Fomenta el Trabajo en equipo - Compañerismo así como ganas por obtener mejores resultados.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Tener mayor comunicación, organización y buscar siempre el autoaprendizaje.

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Si considero que es de suma importancia ya que aportará mucho a las gestiones que se realicen en el Punto de Venta.

## Entrevista a Jenny Durazno

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Una persona que se preocupa por el desarrollo de su equipo.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Por ser colaboradores de mayor tiempo en la empresa sienten sus labores diarias como necesarias e intransferibles.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

No siempre existe un buen clima laboral, todos los equipos presentan en algún momento un problema con el trabajo que realizan como equipo.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

No, considero que les falta mucho a los Asesores – Encargados para llegar a ser un referente para sus equipos de trabajo.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Compromiso, Responsabilidad y Seguridad.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Trabajo en equipo, Apoyo, Aprendizaje

- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Sí, porque este tipo de capacitaciones beneficia mucho en el buen manejo de los equipos de trabajo, existen muchos colaboradores que tienen tiempo en la farmacia pero no han desarrollado habilidades de Liderazgo.

### **Entrevista a Vanessa Peña**

- **¿Cómo describiría actualmente al Asesor – Encargado de PDV?**

Una persona que está alineada a las necesidades del negocio, así buscando siempre el cumplimiento óptimo de los objetivos planteados.

- **¿Considera que el Asesor – Encargado está comprometido con la Empresa? ¿Qué factores generan ese compromiso?**

Los incentivos como la remuneración variable, reconocimientos al personal y crecimiento laboral.

- **¿Considera que en el Punto de Venta donde se encuentra el Asesor – Encargado existe un buen clima laboral? Argumente su respuesta.**

Existen varios puntos de venta donde si existe un buen clima laboral y otros que no.

- **¿Considera que el equipo de Punto de Venta lo ve como un “Referente” al Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Creo que se deberían desarrollar más competencias referentes al Liderazgo para poder considerarlo un referente.

- **¿Cuáles considera que son las fortalezas del Asesor – Encargado? Mencione mínimo tres.**

Compromiso, Saber Escuchar y Comunicación.

- **¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora del Asesor- Encargado? Mencione mínimo tres.**

Liderazgo – Saber distinguir entre lo urgente e importante y manejo de emociones.

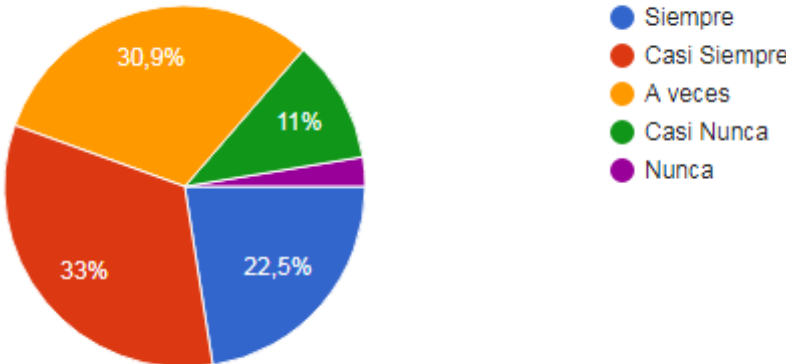
- **¿Considera importante realizar algún tipo de capacitación de Liderazgo para el Asesor – Encargado? Argumente su respuesta.**

Si es importante ya que tendrían más claro el concepto sobre lo que significa guiar a un grupo de personas, escucharlas, buscar soluciones y el enfoque comercial que debe tener.

**Tabulación Encuestas**

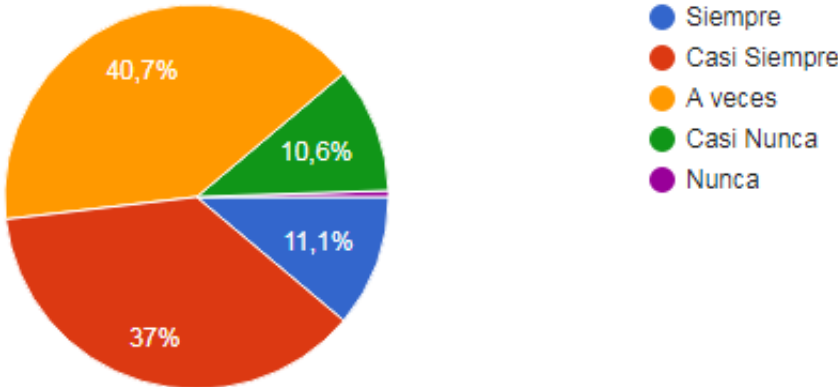
¿Considera que es una persona organizada?

191 respuestas



¿Considera que es un modelo a seguir?

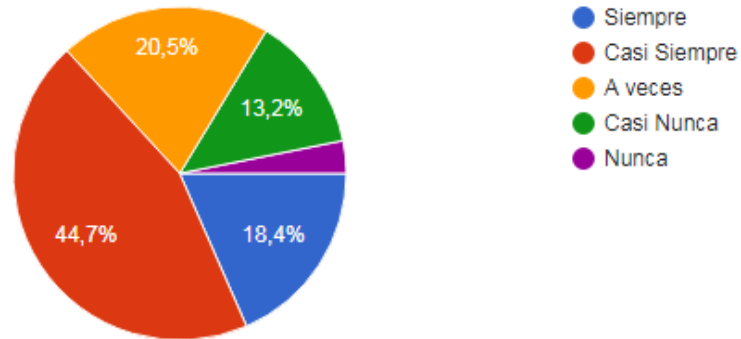
189 respuestas





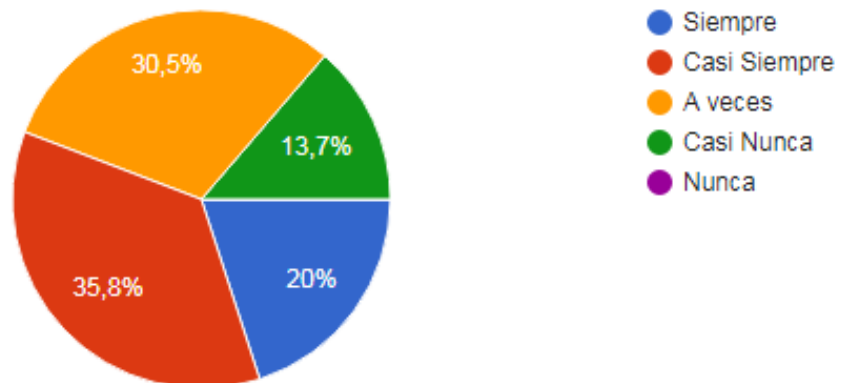
## ¿Muestra interés por las actividades que realizan los miembros de su equipo?

190 respuestas



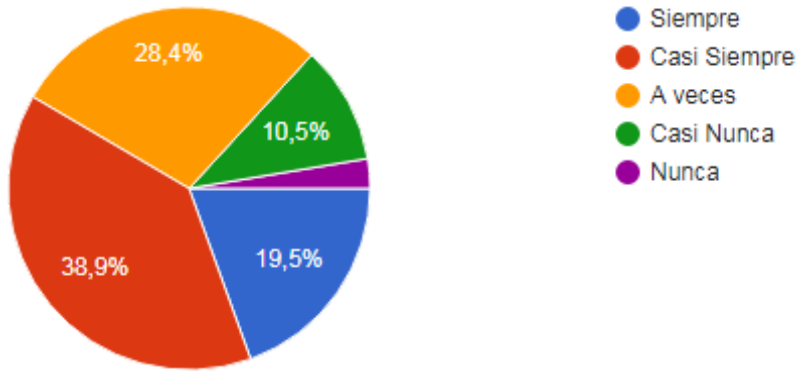
## ¿La vía de comunicación más utilizada es la verbal?

190 respuestas



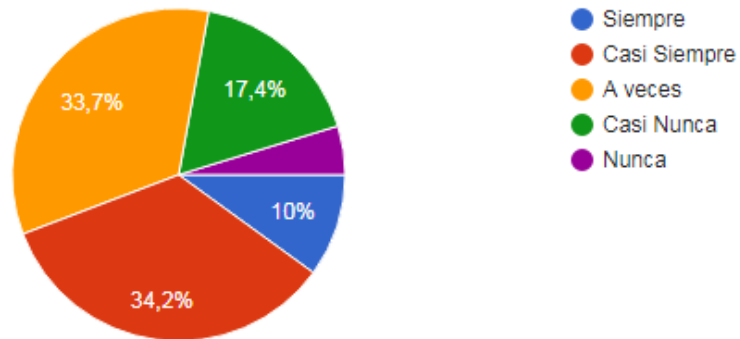
## ¿Comunica las cosas en momentos oportunos?

190 respuestas



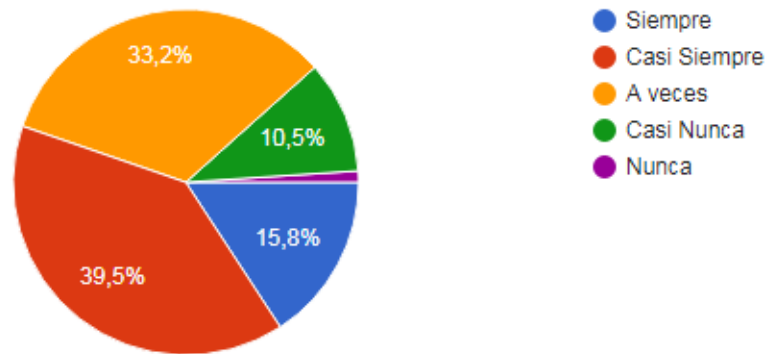
## ¿Controla excesivamente los detalles de las tareas que delega?

190 respuestas



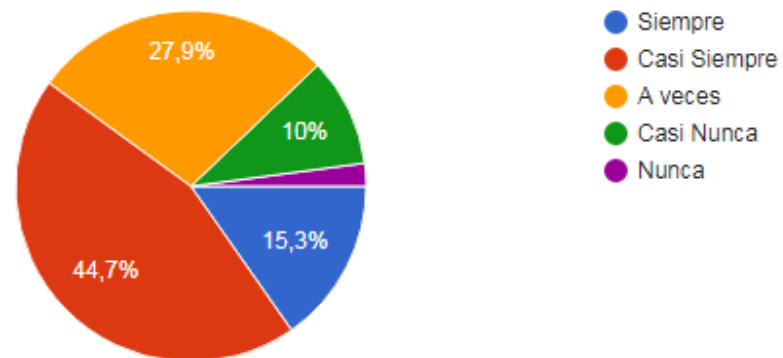
## ¿Considera que muestra la suficiente apertura para poder conversar?

190 respuestas



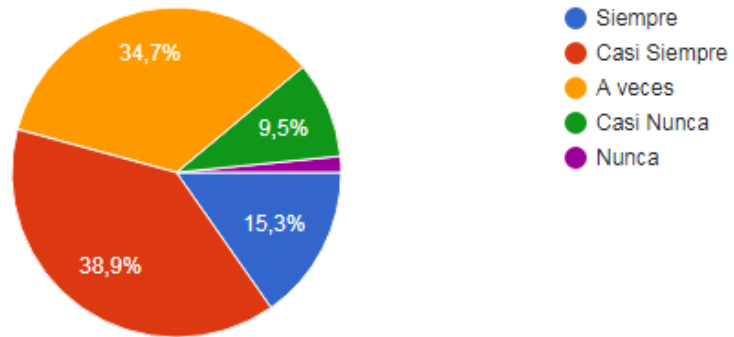
## ¿Considera que trabaja en equipo pensando en el resultado global?

190 respuestas



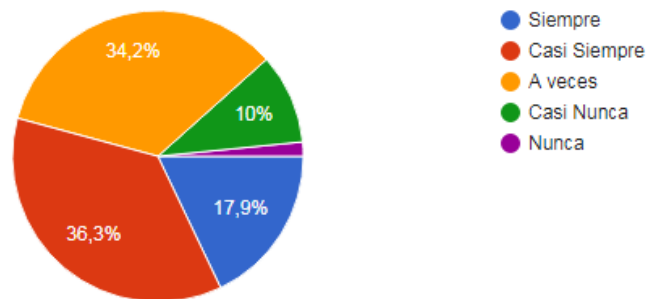
## ¿Los mensajes que transmite son claros y concretos?

190 respuestas



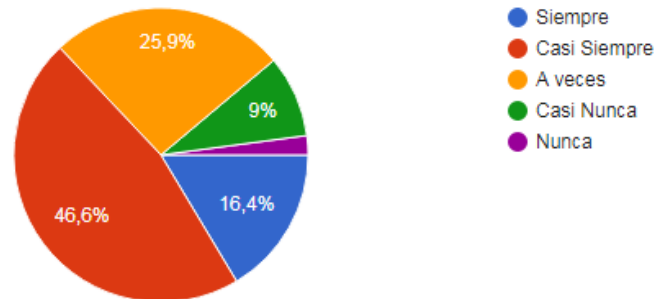
## ¿Pide opinión de los demás a la hora de solucionar algún problema?

190 respuestas



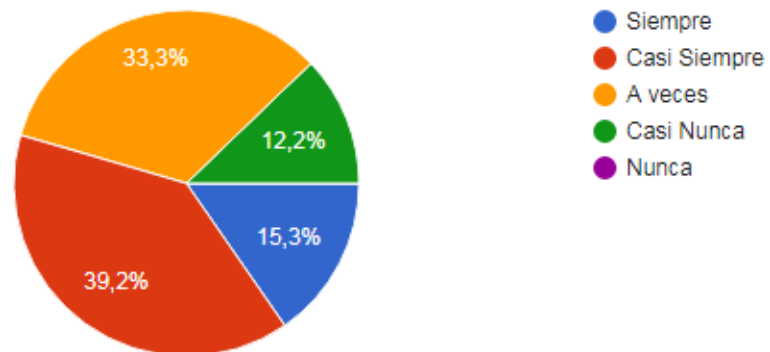
### ¿Brinda suficiente apoyo y seguimiento en las tareas que se deben cumplir?

189 respuestas



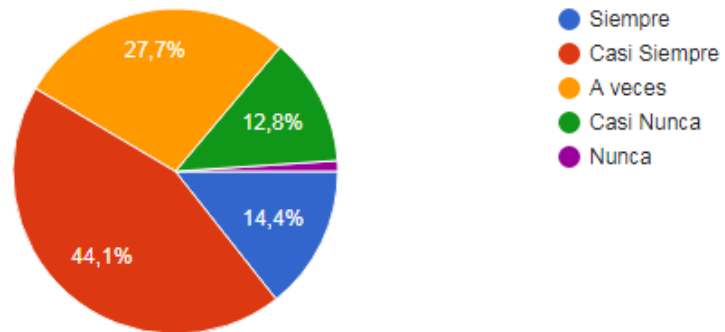
### ¿Considera que infunde energía y ánimo en el equipo?

189 respuestas



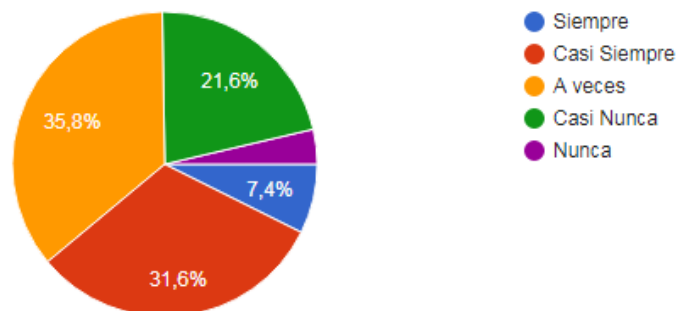
## ¿Escucha con atención las ideas o sugerencias?

188 respuestas



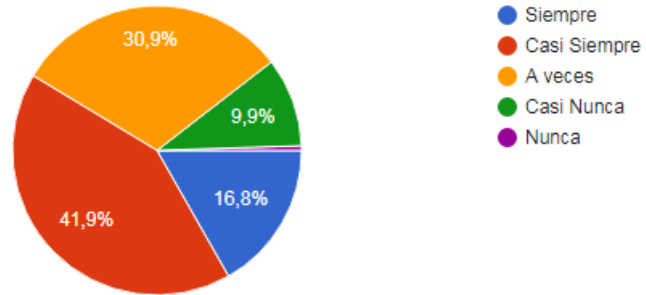
## ¿Considera que delega sólo aquello para lo que no tiene tiempo?

190 respuestas



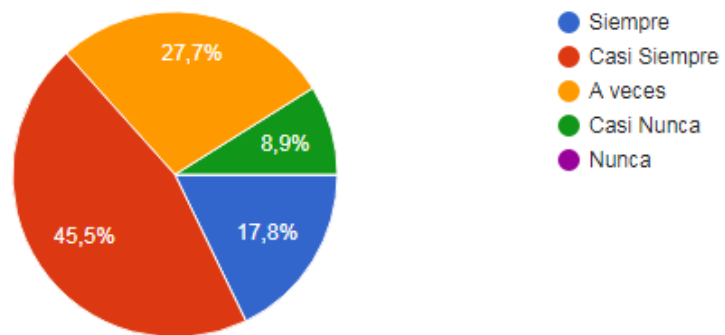
¿Se reúne periódicamente con el equipo para tratar algún tema de desarrollo personal?

191 respuestas



¿Confía en lo que hacen los demás miembros del equipo?

191 respuestas



## **Bibliografía**

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2da Edición ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Anónimo. (Marzo de 2015). Descriptivo de Cargo. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Blake , O. (2015). *La Capacitación - Un recurso dinamizador de las Organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Bravo , Y., & Vasquez, J. (2012). *Diagnóstico de Necesidades y Propuesta de Capacitación para la Empresa ESFEL S.A.Ferro - Eljuri*. Cuenca.
- Cardona, P. (2007). *Como Desarrollar las competencias de Liderazgo*. España: Navarra.
- Chiang , M., Rodrigo, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta Edición ed.). Mc. Graw Hill.
- Dávila, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Dychtwald, Erickson, & Morison. (2006). *Retención del Talento*. LID Editorial Empresarial.
- Fernández , N. (2002). *El Desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*.
- Freire, P. (s.f.). *"Pedagogía del Oprimido"*.
- Goleman, D. (1999). Qué define a un líder. *Dinero*, 16.
- Gomez, E. (2006). *El liderazgo ético: un desafío de nuestro tiempo*.
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el Líder que está en usted*. Estados Unidos: Caribe.
- Mondy, W., & Noe , R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- Perdomo, M. (Enero de 2014). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación - DNC- para el personal del Hospital Centro Médico, Zacapa: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Perdomo-Mabelyn.pdf>
- Real, M. (20 de Septiembre de 2006). Las Transnacionales Farmacéuticas y el Mercado Ecuatoriano. Ecuador.



Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. San Diego State University: Pearson.

Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (4ta Edición ed.). Mexico: Limusa S.A.

Wether, & Davis. (12 de Marzo de 2011). *recursoshumanosblog*. Obtenido de recursoshumanosblog:  
<https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/12/capacitacion-y-desarrollo-resumen-de-werther-davis-%E2%80%9Cadministracion-de-personal-y-recursos-humanos%E2%80%9D/>

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*.

