

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA:

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Tesis previa a la obtención del Título de

Licenciado en Psicología del Trabajo

Tema:

Diagnóstico de necesidades y elaboración del plan de capacitación para Farmacias
FYBECA regional Austro, periodo 2014

Autores:

Bayron Ernesto Farez Muñoz

Raúl Alexander León Guerrero

Director:

Lcda. Ximena Alexandra Méndez Cuenca

CUENCA – ECUADOR

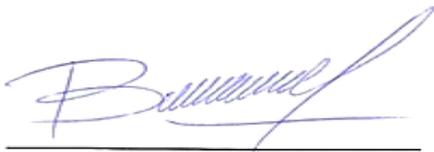
2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El proyecto de grado denominado “Diagnóstico de necesidades y elaboración del plan de capacitación para farmacias FYBECA regional austro, periodo 2014”, ha sido desarrollado con base al marco teórico e investigación, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de páginas correspondientes y en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso del mismo con fines académicos, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y la normativa institucional vigente.



Bayron Ernesto Farez Muñoz



Raúl Alexander León Guerrero

CERTIFICACIÓN

Certifico haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos de la tesis “DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FARMACIAS FYBECA REGIONAL AUSTRO, PERIODO 2014”, realizado por los estudiantes Srs. Bayron Ernesto Farez Muñoz y Raúl Alexander León Guerrero.

Certifico el nivel de independencia y veracidad así como que el presente trabajo ha sido desarrollado bajo los reglamentos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana y ha cumplido con todos los requerimientos para su aprobación.

Cuenca, 03 de marzo de 2015



Lcda. Ximena Alexandra Méndez Cuenca

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Este trabajo va dedicado de manera especial a mi madre Aida por brindarme su apoyo incondicional para el desarrollo de este proyecto. A mis hijos Samantha y Samuel por la comprensión durante todo este tiempo.

A Martha y mi hermana Mónica por seguir juntos y haber estado conmigo en los momentos más difíciles y poder sobrellevar de mejor manera las dificultades.

Bayron Ernesto Farez Muñoz

Primeramente a Dios dedico este trabajo, a mi familia mis padres y esposa por saber entenderme y a la vez ayudarme a sobrellevar las cosas, porque en los momentos más difíciles ellos estuvieron brindándome su apoyo incondicional.

Agradezco a la Universidad y a mi tutora de tesis que nos supieron guiar día a día.

Gracias...

Raúl Alexander León Guerrero

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
1.1 HISTORIA FYBECA.....	2
1.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	15
1.2.1 DIAGNÓSTICO:.....	15
1.2.2 NECESIDADES:.....	16
1.2.3 CAPACITACIÓN:.....	18
1.2.3.1 TIPOS DE CAPACITACIÓN:.....	19
1.2.3.2 EL PROCESO LÓGICO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN:.....	19
1.2.3.3 LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA:.....	23
1.2.4 FORMACIÓN:.....	26
1.2.4.1 LA FORMACIÓN COMO POLÍTICA DE DESARROLLO HUMANO	27
1.2.5 DESARROLLO:.....	29
1.2.6 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	29
1.2.6.1 MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE	
CAPACITACIÓN:.....	30
1.2.6.2 IMPORTANCIA DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE	
CAPACITACIÓN:.....	32
1.2.6.3 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:.....	34
1.2.6.4 TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS DE NECESIDADES DE	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:.....	35
1.3 LA ENCUESTA:.....	36
1.3.1 LA ENCUESTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	36
1.3.2 LA ENCUESTA CERRADA:.....	37
1.3.3 LA ENTREVISTA:.....	38
1.4 PRESUPUESTO:.....	38
1.4.1 RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN DE CAPACITACIÓN.....	39
1.5 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA:.....	39
CAPÍTULO II	41
2.1 ENCUESTAS.....	41
2.1.1 FASE I: ELABORACIÓN DE ENCUESTAS.....	41
2.1.2 FASE II: RESULTADOS.....	49
2.1.3 FASE III: TABULACIÓN, REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	52
2.1.4 FASE IV: DIAGNÓSTICO.....	73

CAPÍTULO III.....	76
2.2 “DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN”	76
2.2.1 INTRODUCCIÓN.....	76
2.2.2 JUSTIFICACIÓN.....	76
2.2.3 OBJETIVO GENERAL	77
2.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	77
2.2.5 DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	78
2.2.5.1 TEMAS A CAPACITAR Y PRIORIDAD:.....	78
2.2.5.2 COMPETENCIAS Y DESTREZAS ESPERADAS LUEGO DE LA CAPACITACIÓN:.....	79
2.2.5.3 METODOLOGÍA:	80
2.2.5.4 POBLACIÓN A SER CAPACITADA:.....	81
2.2.5.5 RECURSOS NECESARIOS:	82
2.2.5.6 PRESUPUESTO:	82
2.2.5.7 CRONOGRAMA:.....	88
2.2.5.8 FICHA TÉCNICA:	90
CONCLUSIONES:	91
RECOMENDACIONES:	92
BIBLIOGRAFÍA - LINKOGRAFIA	94
ANEXOS.....	97

INTRODUCCIÓN

Los subsistemas de talento humano en la actualidad cobran una alta importancia en la generación de estrategias para el Desarrollo Organizacional, este tipo de acciones deben ser integradas en la gestión administrativa de la empresa para obtener los resultados esperados.

En empresas de servicios los procesos de capacitación cobran significativa importancia ya que al tener un contacto directo entre clientes externos y colaboradores la atención por ejemplo debe ser enmarcada en un proceso de alta calidad, para lo cual quienes llevan a cabo esta actividad deben estar bien informados y entrenados de esta forma serán regenerar valor a la organización. Se debe considerar que la capacitación es un proceso de mejora continua para alcanzar los objetivos de la empresa, por lo tanto, no es un fin sino un medio.

Para realizar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, en el presente documento iniciamos en el Capítulo I con un acercamiento a la planeación estrategia de la empresa así como identificar los servicios que ofrecen a los clientes, de esta manera tener una perspectiva de las necesidades que se deben satisfacer. Además se realizara un acercamiento a las definiciones de términos relacionados al tema central, entre estos están: diagnóstico, necesidad, capacitación, formación y desarrollo; tocaremos temas que atañen a la logística del proceso para de esta manera fundamentar la propuesta en lineamientos probados.

Una vez determinados los fundamentos teóricos en el Capítulo II realizaremos una aplicación de los mismos utilizando herramientas de levantamiento de información para ir obteniendo todos los datos necesarios para ser analizados y poder extraer las necesidades que manifiesten los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo.

Para finalizar en el Capítulo III con la información debidamente analizada se podrá estructurar el diseño de la propuesta de capacitación para la empresa FYBECA y de esta manera agregar valor a las estrategias empresariales relacionadas al alcance de los objetivos de esta importante empresa farmacéutica.

CAPITULO I

1.1 HISTORIA FYBECA

“FYBECA, (Farmacias y Boticas del Ecuador Compañía Anónima) lleva en el mercado nacional 85 años, en el Azuay 24 años con once puntos de venta, en la provincia de Loja 10 años con tres puntos de venta; además cuenta con locales en las principales ciudades del país como: Quito, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Ambato, Ibarra, Machala, Salinas, y cuenta con una nómina de 2.500 colaboradores.

VISIÓN

Lograr una organización sustentable que trabaje, acompañe y facilite la transformación social e individual del ser humano, hacia una sociedad más justa, equitativa y solidaria para todos y todas, desde los más pobres y excluidos inspirados en Jesucristo y su evangelio.

MISIÓN

Contribuir al mantenimiento y recuperación de la salud y bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad.

VALORES

- Honradez, integridad y ética.
- Innovación y mejora continua.
- Trabajo en equipo.
- Afán de servir.

www.fybeca.com, es el portal web de la corporación, ésta cuenta con toda la información de nuestros productos. Además, a través de este medio los clientes pueden realizar compras on-line y hacer sus pedidos a domicilio.

Nuestros clientes cuentan con la línea 1-800 FYBECA, para que desde la tranquilidad de su hogar u oficina con una llamada gratuita pueda solicitar un pedido a domicilio.

RED VITALCARD: Para completar los servicios que FYBECA ofrece a sus clientes, se ha conformado una Red con los mejores establecimientos en el área de Salud y Bienestar. Al presentar su tarjeta VITALCARD en cualquiera de los establecimientos afiliados en cualquier ciudad del país, el cliente recibe beneficios como: tarifas preferenciales, promociones y ofertas exclusivas.

PLAN DE MEDICACIÓN CONTINUA: Diseñado para aquellas personas que deben tomar medicamentos continuamente o que requieran tratamiento de largo tiempo. A todos los clientes inscritos en el plan se les entrega descuentos especiales de hasta el 40%, atractivos planes acumulativos, interesantes promociones con productos y regalos, seguimiento y se realiza seguimiento de la posología de los medicamentos que debe tomar el cliente para su tratamiento, además se brindan charlas relacionadas con los principales temas de salud.”¹

¹ <https://www.fybeca.com/carrocompras/pages/home.jsf> - 14/10/2014 - 16:06PM

ORGANIGRAMA FYBECA

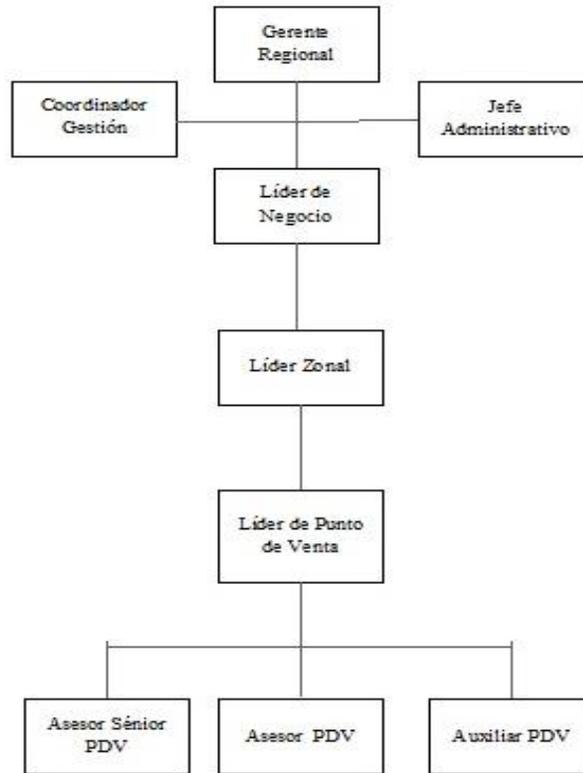


Gráfico 1.1

Fuente: FYBECA

La presente investigación se realizó al siguiente grupo de colaboradores:

NOMBRE DEL CARGO	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	NIVEL JERÁRQUICO
Líderes Zonales	6	Supervisor
Líderes de Punto de Venta	15	Mandos Medios
Asesores de Puntos de Venta	79	Operativo

Gráfico 1.2

Grupo de colaboradores participantes en el D.N.C.

Fuente: Tesistas

A continuación se presenta la nómina de colaboradores de la empresa FYBECA:

#	SUCURSAL	NOMBRES COMPLETOS	DES CCT	CIUDAD	POSICIÓN
1	FC	CARRERA QUINDE MARIELA LORENA	FY 171 GRAN COLOMBIA	CUENCA	ASESOR PDV
2	FC	COLLAGUAZO PANAMÁ EDISON ARMANDO	FY 171 GRAN COLOMBIA	CUENCA	ASESOR PDV
3	FC	DUQUE ARIAS CRISTINA ALEXANDRA	FY 171 GRAN COLOMBIA	CUENCA	ASESOR PDV
4	FC	ENCALADA LEÓN DIANA ELIZABETH	FY 171 GRAN COLOMBIA	CUENCA	ASESOR PDV
5	FC	PEÑALOZA BONILLA JUAN DIEGO	FY 171 GRAN COLOMBIA	CUENCA	ASESOR PDV
6	FC	BARBECHO GUNCAY ABRAHAM MATEO	FY 172 EL VERGEL	CUENCA	ASESOR PDV
7	FC	JARA GARCÍA GLADYS JIMENA	FY 172 EL VERGEL	CUENCA	ASESOR PDV
8	FC	JUELA AMAYA LORENA SOLEDAD	FY 172 EL VERGEL	CUENCA	ASESOR PDV
9	FC	MONTESDEOCA	FY 172 EL	CUENCA	ASESOR PDV

		MEJÍA MIRIAM SUSANA	VERGEL		
10	FC	TACURI GALLEGO MARÍA DOLORES	FY 172 EL VERGEL	CUENCA	ASESOR PDV
11	FC	QUINDE CHAZI VERÓNICA DEL ROCÍO	FY 173 HUAYNA- CAPAC	CUENCA	ASESOR PDV
12	FC	VIDAL CABRERA TATIANA ELIZABETH	FY 173 HUAYNA- CAPAC	CUENCA	ASESOR PDV
13	FC	LEÓN OCHOA DIANA XIMENA	FY 174 CENTROS MÉDICOS	CUENCA	ASESOR PDV
14	FC	SARMIENTO ALTAMIRANO JOHANNA ELIZABETH	FY 174 CENTROS MÉDICOS	CUENCA	ASESOR PDV
15	FC	ESPINOZA MALDONADO CARMEN CECILIA	FY 175 TOTORACOCHA	CUENCA	ASESOR PDV
16	FC	LEÓN SALTOS SANDRA CATALINA	FY 175 TOTORACOCHA	CUENCA	ASESOR PDV
17	FC	VERGARA PULGARIN DIANA CECILIA	FY 175 TOTORACOCHA	CUENCA	ASESOR PDV
18	FC	CHUCHUCA GIA LILIA MARLENE	FY 176 BOLÍVAR	CUENCA	ASESOR PDV
19	FC	VALVERDE ORELLANA	FY 176 BOLÍVAR	CUENCA	ASESOR PDV

		ANDREA DEL ROCÍO			
20	FC	VÁSQUEZ RODAS CESAR ALEJANDRO	FY 176 BOLÍVAR	CUENCA	ASESOR PDV
21	FC	CALLE VELÁSQUEZ MARÍA CARMEN	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	ASESOR PDV
22	FC	CHAGUAY ZAMBRANO RICARDO WILFRIDO	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	ASESOR PDV
23	FC	ESPINOZA MACAS PABLO EDUARDO	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	ASESOR PDV
24	FC	FLORES ZAMORA JAVIER FABRICIO	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	ASESOR PDV
25	FC	UYAGUARI GUAMAN ANA DEL ROCÍO	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	ASESOR PDV
26	FC	ARÉVALO BRAVO SANDRA PATRICIA	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	ASESOR PDV
27	FC	CARRASCO ZUMBA MARÍA JOSÉ	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	ASESOR PDV
28	FC	CHABLAY BRAVO JULIO CESAR	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	ASESOR PDV
29	FC	GONZÁLEZ	FY 179 REMIGIO	CUENCA	ASESOR PDV

		OCHOA JESSICA FERNANDA	CRESPO		
30	FC	IÑIGUEZ SARE LUISA ZORAIDA	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	ASESOR PDV
31	FC	LOZA ESPINOZA ROGELIO BENIGNO	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	ASESOR PDV
32	FC	NARVAEZ VERDUGO VERÓNICA ELIANA	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	ASESOR PDV
33	FC	SACOTO CRESPO JAIME ROMEO	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	ASESOR PDV
34	FC	CASTILLO SANMARTÍN CRISTIAN PAOLO	FY 180 YANUNCAY	CUENCA	ASESOR PDV
35	FC	FIGUEROA OLAYA OSCAR EDUARDO	FY 180 YANUNCAY	CUENCA	ASESOR PDV
36	FC	SOLA ORTEGA GABRIELA ADRIANA	FY 180 YANUNCAY	CUENCA	ASESOR PDV
37	FC	VÁSQUEZ LUDEÑA PAUL ANDRES	FY 180 YANUNCAY	CUENCA	ASESOR PDV
38	FC	CABRERA REYES DANILO JAVIER	FY 188 CHALLUABAMB A	CUENCA	ASESOR PDV
39	FC	GARCÍA CLAVIJO KARLA NATALI	FY 188 CHALLUABAMB	CUENCA	ASESOR PDV

			A		
40	FC	HARO ORTIZ MIGUEL DAVID	FY 188 CHALLUABAMB A	CUENCA	ASESOR PDV
41	FC	LÓPEZ ANTIA ROSA BEATRIZ	FY 188 CHALLUABAMB A	CUENCA	ASESOR PDV
42	FC	BARROS ESPINOSA ANDREA ESTEFANÍA	FY 189 MIRAFLORES	CUENCA	ASESOR PDV
43	FC	CAJILIMA PORTILLA ENMA NARCISA	FY 189 MIRAFLORES	CUENCA	ASESOR PDV
44	FC	CAMPOVERDE ALVARADO JOHANNA DELICIA	FY 189 MIRAFLORES	CUENCA	ASESOR PDV
45	FC	ORELLANA SISALIMA MARÍA FERNANDA	FY 171 GRAN COLOMBIA	CUENCA	AUXILIAR PDV
46	FC	ASTUDILLO CAMPOS MIGUEL ISMAEL	FY 172 EL VERGEL	CUENCA	AUXILIAR PDV
47	FC	DELEG ARIZAGA MARÍA JOSÉ	FY 172 EL VERGEL	CUENCA	AUXILIAR PDV
48	FC	MENDIETA SANMARTÍN VALERIA BELÉN	FY 172 EL VERGEL	CUENCA	AUXILIAR PDV

49	FC	LÓPEZ CASTRO EDGAR PATRICIO	FY 173 HUAYNA- CAPAC	CUENCA	AUXILIAR PDV
50	FC	CRESPO CÁRDENAS EWELHYN SHAJAYRA	FY 175 TOTORACOCHA	CUENCA	AUXILIAR PDV
51	FC	IDROVO LLIVICHUZHCA MARTHA JOHANNA	FY 176 BOLÍVAR	CUENCA	AUXILIAR PDV
52	FC	QUINATA ALVAREZ CARLOTA NATIVIDAD	FY 176 BOLÍVAR	CUENCA	AUXILIAR PDV
53	FC	SOLÍS GUZMÁN XIMENA ALEXANDRA	FY 176 BOLÍVAR	CUENCA	AUXILIAR PDV
54	FC	ZAMBRANO ZAMBRANO SANDRA PATRICIA	FY 176 BOLÍVAR	CUENCA	AUXILIAR PDV
55	FC	ARÉVALO VALAREZO JOSÉ JAVIER	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	AUXILIAR PDV
56	FC	CAJAMARCA PEÑARANDA CHRISTIAN VINICIO	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	AUXILIAR PDV
57	FC	CARRIEL PATIÑO ZAIDA KIMARA	FY 177 GONZÁLEZ	CUENCA	AUXILIAR PDV

			SUAREZ		
58	FC	FLORES FAREZ JOSÉ VINICIO	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	AUXILIAR PDV
59	FC	ROMERO ROMERO ROBERTH ANDRES	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	AUXILIAR PDV
60	FC	BARBECHO GUAMAN BORIS JAVIER	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	AUXILIAR PDV
61	FC	JORDÁN ROCAFUERTE LORENA VANESSA	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	AUXILIAR PDV
62	FC	LOAIZA DÁVILA ESTEFANÍA DEL CISNE	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	AUXILIAR PDV
63	FC	SOLÓRZANO PULLA LORENA PATRICIA	FY 180 YANUNCAY	CUENCA	AUXILIAR PDV
64	FC	REINOSO MERA LILIBETH MERCEDES	FY 189 MIRAFLORES	CUENCA	AUXILIAR PDV
65	FC	CALLE BRAVO MIRIAM REBECA	OPERACIONES CUENCA	CUENCA	LÍDER DE NEGOCIO
66	FC	PEÑA TAPIA XIMENA ELISABETH	OPERACIONES CUENCA	CUENCA	LÍDER DE NEGOCIO

67	FC	PINEDA JIMÉNEZ MARÍA PATRICIA	FY 171 GRAN COLOMBIA	CUENCA	LÍDER DE PUNTO DE VENTA
68	FC	DOMÍNGUEZ GANAN SILVIO RENE	FY 173 HUAYNA- CAPAC	CUENCA	LÍDER DE PUNTO DE VENTA
69	FC	MÉNDEZ MATUTE EFRAÍN HUMBERTO	FY 174 CENTROS MÉDICOS	CUENCA	LÍDER DE PUNTO DE VENTA
70	FC	CASTRO LEÓN GABRIELA DEL CISNE	FY 176 BOLÍVAR	CUENCA	LÍDER DE PUNTO DE VENTA
71	FC	VEGA PARRA FANNY ALEJANDRA	FY 177 GONZÁLEZ SUAREZ	CUENCA	LÍDER DE PUNTO DE VENTA
72	FC	ALVAREZ GUEVARA ROSARIO ELIZABETH	FY 179 REMIGIO CRESPO	CUENCA	LÍDER DE PUNTO DE VENTA
73	FC	GUACHICHULLC A GUACHICHULLC A MARÍA JOSÉ	FY 188 CHALLUABAMB A	CUENCA	LÍDER DE PUNTO DE VENTA
74	FC	AGUILAR PIEDRA MARÍA DE LOURDES	OPERACIONES CUENCA	CUENCA	LÍDER DE ZONA
75	FC	ARMIJOS POGO GABRIELA MARILUXI	OPERACIONES CUENCA	CUENCA	LÍDER DE ZONA
76	FC	PAZ CUEVA KYRA JIMENA	OPERACIONES CUENCA	CUENCA	LÍDER DE ZONA

77	FC	ALEJANDRO SALINAS ÁNGELA TARCILA	FY 182 TEBAIDA	LOJA	ASESOR PDV
78	FC	BAZARAN GUAMAN VERÓNICA DEL PILAR	FY 182 TEBAIDA	LOJA	ASESOR PDV
79	FC	CELI BONILLA XAVIER EDUARDO	FY 182 TEBAIDA	LOJA	ASESOR PDV
80	FC	CEVALLOS LUDEÑA CLAUDIA MERCEDES	FY 182 TEBAIDA	LOJA	ASESOR PDV
81	FC	MARTÍNEZ PALACIOS GINA PRISCILA	FY 182 TEBAIDA	LOJA	ASESOR PDV
82	FC	ROJAS OVACO LORENA FERNANDA	FY 182 TEBAIDA	LOJA	ASESOR PDV
83	FC	OBACO CHAMBA JAIME MIGUEL	FY 186 RIO ZAMORA	LOJA	ASESOR PDV
84	FC	GUAMAN HURTADO JACKELINE ELIZABETH	FY 187 CENTRO LOJA	LOJA	ASESOR PDV
85	FC	LÓPEZ SÁNCHEZ VIVIANA ROCÍO	FY 187 CENTRO LOJA	LOJA	ASESOR PDV
86	FC	PINEDA ZARUMA JEANINE	FY 187 CENTRO LOJA	LOJA	ASESOR PDV

		ALEXANDRA			
87	FC	VALAREZO JARAMILLO SAYRA JOHANNA	FY 182 TEBAIDA	LOJA	ASESOR SÉNIOR PDV
88	FC	CHAMBA CHAMBA MARÍA LISSETTE	FY 182 TEBAIDA	LOJA	AUXILIAR PDV
89	FC	MAZA LOZANO MARÍA DE LOURDES	FY 182 TEBAIDA	LOJA	AUXILIAR PDV
90	FC	MORENO BERSOSA KATHERINE ANDREA	FY 182 TEBAIDA	LOJA	AUXILIAR PDV
91	FC	ROJAS TORRES MARÍA NARCISA	FY 182 TEBAIDA	LOJA	AUXILIAR PDV
92	FC	SALCEDO CASTRO HUGO ANDRES	FY 182 TEBAIDA	LOJA	AUXILIAR PDV
93	FC	CASTRO FEIJO WENDY VIVIANA	FY 186 RIO ZAMORA	LOJA	AUXILIAR PDV
94	FC	GUAMAN PARRA KARINA ALEXANDRA	FY 186 RIO ZAMORA	LOJA	AUXILIAR PDV
95	FC	PALADINES MALDONADO ROSA IMELDA	FY 186 RIO ZAMORA	LOJA	AUXILIAR PDV
96	FC	PESANTEZ TORRES PAULINA	FY 186 RIO ZAMORA	LOJA	AUXILIAR PDV

		ALEXANDRA			
97	FC	QUEZADA SARAGURO TANIA GABRIELA	FY 186 RIO ZAMORA	LOJA	AUXILIAR PDV
98	FC	MORENO JARAMILLO VERÓNICA ALEXANDRA	FY 187 CENTRO LOJA	LOJA	AUXILIAR PDV
99	FC	VALAREZO OREJUELA XIMENA ALEJANDRA	FY 186 RIO ZAMORA	LOJA	LÍDER DE PUNTO DE VENTA
100	FC	ORELLANA ZUMBA POLIVIO VINICIO	OPERACIONES CUENCA	LOJA	LÍDER DE ZONA

1.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1.2.1 DIAGNÓSTICO:

“Un diagnóstico es el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.”²

Por medio del diagnóstico se puede identificar las principales necesidades de capacitación, las mismas que tienen que ser realizadas en un tiempo prudente.

² <http://definicion.mx/diagnostico/>-13/10/2014-16:05

“En términos muy sencillos definiremos el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y conocida que nos sirve de pauta o modelo.

En este sentido, el diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.”³

En síntesis el diagnóstico es un proceso en el cual se verifican los síntomas que causan los problemas dentro de la organización por falta de capacitación para lo cual se utilizan herramientas como la encuesta, la entrevista y la evaluación.

1.2.2 NECESIDADES:

“Se llamará necesidad a aquellas sensaciones de carencia, propias de los seres humanos y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas. Por ejemplo, la sed, el frío, el hambre, un logro, un afecto, el poder, la realización personal, son algunas de las necesidades más comunes que los seres humanos, seguramente, experimentaremos aunque sea una vez en la vida porque están en nuestra naturaleza humana.”⁴

Los colaboradores tienen diferentes tipos de necesidades, las mismas que pueden ser personales o laborales y pueden ser compensadas de distintas maneras ya sean a corto, mediano o largo plazo.

“Una obra sobre necesidades de capacitación y desarrollo debe definirse forzosamente y con toda precisión el significado tanto de necesidad como de capacitación y desarrollo dado que de ello depende el enfoque que se dé a su contenido. Aun cuando el término necesidad es aparentemente sencillo, resulta pertinente revisar algunas definiciones.

³ VIDAL, Arizabaleta Elizabeth, Diagnóstico Organizacional Evaluación Sistémica del Desempeño Empresarial en la Era Digital, Editorial ECOE, Bogotá Colombia 2004.

⁴ <http://www.definicionabc.com/general/necesidad.php-14/10/2014-13:55>

De acuerdo con Tomhoydell “la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte”. Esta definición plantea la idea más generalmente divulgada sobre necesidad; se requiere contar con mayor profundidad conceptual.

Por su parte, la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento de la secretaría del trabajo y previsión social (UCECA) señala: “enmarcando la palabra necesidad, esta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema.” Aquí aparece una idea adicional a la que incluye Boydell que refiere la necesidad a la operación de un sistema, el cual puede ser un organismo, una empresa, una persona, un mecanismo.

Esto quiere decir que una necesidad no existe en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto Howard C. Warren formula acepciones más elaboradas del término necesidad.

- Exigencia muy poderosa.
- Experiencia provocada por la ausencia de cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar o a hacer progresar sus modos de conducta habituales.
- Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono afectivo desagradable.

La primera definición acentúa simplemente lo imperativo de la demanda; la segunda enfatiza el papel que juega la satisfacción de la necesidad, planteándola en tres niveles: de seguridad y fisiológica; de confort y de equilibrio, así como de costumbres y cultura.

La última definición presente la necesidad como estado desagradable sugerido de la falta de un factor o condición.”⁵

⁵ MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.

Las necesidades son vivencias individuales que están dentro de las relaciones sociales y de un ámbito concreto que es lo que va a conferir sentido a la experiencia de cada individuo, además es una carencia sentida por el cerebro, ésta se transformará en necesidad dependiendo de la resistencia de cada individuo y de las experiencias respecto a la satisfacción de determinadas necesidades.

Una vez identificadas las necesidades es posible diferenciar y determinar el tipo de capacitación que se ha de impartir a los colaboradores, dependiendo de su puesto o área de trabajo en la cual se desenvuelven y así tomar los correctivos para aumentar los conocimientos, habilidades y destrezas de cada uno de los trabajadores.

1.2.3 CAPACITACIÓN:

“En los tiempos recientes ha ganado una creciente importancia el tema de la gestión como factor estratégico para la competitividad de la empresa a cualquier nivel, tamaño y escala. Junto con ello se ha asumido que se trata de una variable que puede desarrollarse dentro de la empresa mediante acciones concertadas y sistemáticas. Para ello han surgido múltiples ofertas en materia de intervención organizacional, asistencia técnica y capacitación.

Se entiende habitualmente la capacitación de gestión como “el conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una empresa con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios”. Importa aquí destacar que este concepto involucra, para nuestros efectos, dos dimensiones: sistemas y personas. Y esta distinción es fundamental para captar exactamente las limitaciones y posibilidades de las acciones de capacitación.”⁶

La capacitación son cursos o talleres donde se imparte conocimiento sobre diversos temas los mismos que sirven para desarrollar habilidades y destrezas dentro de un área de trabajo, de esta manera se logra una mayor productividad además de poder dar un mejor servicio al cliente. Cabe recalcar que las capacitaciones deben ser

⁶ NAGEL Amaru José, Capacitación en Gestión Conceptos y Acciones, Editorial IICA. Santiago, Chile 1995.

programadas para que se logre medir los resultados esperados, así como poder organizar el proceso logístico.

Los temas de capacitación que se programen para impartir a los colaboradores deben lograr la atención de los participantes para que de esta manera sientan que los contenidos les servirán en sus actividades laborales e incluso personales.

1.2.3.1 TIPOS DE CAPACITACIÓN:

Los tipos de capacitación son de dos tipos:

“CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Esta permite que el individuo adopte conocimientos y destrezas relativas al puesto que va a desarrollar, la manera de operar de la empresa, el tipo de organización, los objetivos, tipo de planes y programas, etc. Lo que le facilita adecuarse más prontamente al nuevo empleo o nueva área.

CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

Consiste en aportar al trabajador conocimientos que apoyen o enriquezcan los que ya posee, esto con el fin de desempeñar de mejor manera las funciones que le han sido encomendadas mediante el desarrollo de su habilidades, con el fin de aumentar sus productividad o postularse para un promoción.”⁷

1.2.3.2 EL PROCESO LÓGICO DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN:

“El presente capítulo tiene como finalidad señalar las etapas que, de acuerdo con la lógica y la realidad laboral, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

Brevemente enunciadas son:

⁷ GUTIERREZ Morfin Enrique, Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de los Barman de los Hoteles de Cinco Estrellas de Toluca y Metepec. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Turismo. 2004.

- a)** Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse 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, que temas, que materias 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 y forma, realizado el curso se deberá evaluar el curso.
- f)** El seguimiento o continuación de la capacitación.

También dentro de los productos terminales que proporciona esta técnica se mencionan los siguientes:

- 1.** Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- 2.** Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- 3.** Determinación de actividades, tareas concretas y evaluables.
- 4.** Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.”⁸

⁸ SILICEO Aguilar Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, S. A. México, D. F. 2004.

En el siguiente gráfico se analiza la secuencia que se debe seguir en un proceso de capacitación:

CICLO DE CAPACITACIÓN



Gráfico 1.3

Fuente: AGESIC

- Diagnosticar necesidad de capacitación, lo cual sirve para identificar las falencias de cada colaborador en su área de trabajo, utilizando encuestas para que a futuro la capacitación le sirva en el ámbito personal.
- Diseñar plan de capacitación de acuerdo con las necesidades identificadas y agrupas por área de trabajo. Enfocándose en la prioridad y en los beneficios que se va a obtener a corto o largo plazo, tanto clientes, colaboradores y organización.

- Implementar actividades de capacitación por el departamento de Recursos Humanos velando por el desarrollo puntual y específico de las capacitaciones planificadas.
- El departamento de Recursos Humanos debe controlar y medir que los indicadores se estén ajustando a los parámetros planteados para que se cumplan con las expectativas de la empresa.

“Cuando una persona trabaja en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desempeñar ciertas tareas. La misma lógica se aplica al considerar los diversos métodos de capacitación y desarrollo. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Aunque una cantidad cada vez mayor de capacitación ocurre en el trabajo cuando el empleado la necesita, muchos programas de capacitación y desarrollo se llevan a cabo lejos del ambiente de trabajo. Sin importar si los programas son internos o se abastecen externamente, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados operativos.”⁹

Según la experiencia laboral se puede mencionar que los programas de capacitación que se imparten en las empresas se lo realizan sin planificación buscando apagar incendios y con temas de poco interés o demasiado generales, esto hace que los empleados pierdan el interés por las mismas, es por esto que se resalta que el paso previo a la ejecución de una capacitación es la búsqueda de las necesidades en coordinación con los colaboradores de la empresa.

El siguiente diagrama de flujo, se observa las secuencias y los aspectos que deben contener la planificación, ejecución y control de un proceso de capacitación:

⁹ WAYNE Mondy & NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson Prentice Hall pág. 207. 2005.

DIAGRAMA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN

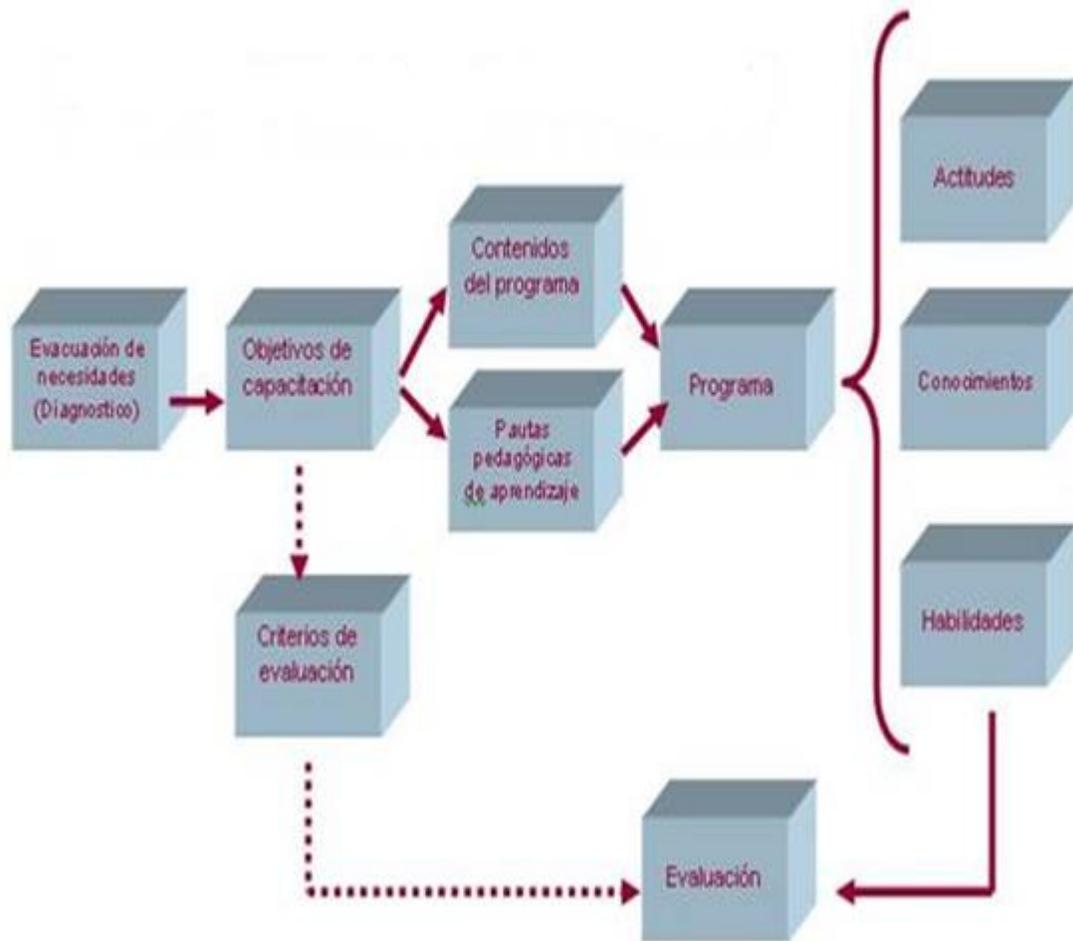


Gráfico 1.4

Fuente: Aguilar (2005)

El resultado de la aplicación sistemática y metódica permitirá que se puedan obtener indicadores para medir la efectividad de cada uno de los temas propuestos en la capacitación.

1.2.3.3 LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA:

En la era del conocimiento valga decir, que más que nunca con anterioridad la capacitación ha pasado a ser una cuestión fundamental para el crecimiento y

competitividad de las empresas. Ya no son los recursos materiales o financieros los que determinan la capacidad competitiva, sino su Capital Intelectual.

La capacitación es sin lugar a dudas un gran negocio. Solo en 1980, las organizaciones públicas y privadas de los Estados Unidos gastaron más de 30.000 millones de dólares para la capacitación de empleados - aproximadamente la mitad de la cantidad gastada en toda la educación superior - excluyendo los salarios de los capacitados. Solo la empresa AT&T gastó la friolera de 1.700 millones de dólares. Todo ello a pesar de que en Estados Unidos las empresas proporcionan a su personal alrededor de un día de capacitación al año, comparado con las compañías japonesas las cuales normalmente le proporcionan a cada trabajador veinte días completos de capacitación al año.

La capacitación se asocia a tres propósitos que son: el desarrollo de habilidades, impartir conocimientos e influir en las actitudes. Es importante no perder de vista que la capacitación debe ser desarrollada y ejecutada como un sistema progresivo, un proceso que consta de tres fases: diagnóstico, impartición y evaluación.

Primero, debe realizarse un diagnóstico o evaluación de las necesidades en tres niveles: la organización (¿En dónde se necesita la capacitación y cuándo?), la actividad laboral (¿Qué tipos de capacitación se necesitan?), y el individuo (¿Quién necesita la capacitación?). Ello implica que antes de proceder a poner en práctica las acciones de capacitación debe determinarse de manera certera si la organización está fallando en cumplir con las metas y objetivos y si así es, si esto es resultado de deficiencias de conocimiento, actitud, o habilidad; qué clase de tareas necesitan realizarse y qué contenido en la instrucción es necesario para generar las conductas requeridas; si existe en la actualidad o en el futuro se prevé escasez de habilidades particulares, y de darse ello qué individuos en particular necesitan qué tipos específicos de capacitación.

En segundo lugar, se impartirá la capacitación. Al respecto existen diversos métodos a impartir tanto dentro como fuera del área de trabajo: conferencias, estudio de casos, la representación de papeles, la simulación, la instrucción programada, el

aprendizaje, la capacitación de iniciación, la rotación en distintos puestos. La tercera fase del proceso de capacitación implica evaluar la capacitación en términos de algún criterio derivados de la primera fase (evaluación de necesidades). La capacitación no debe ser evaluada Solo en términos de cambios en materia de conocimientos, habilidades y actitudes; también y por sobre todas las cosas debe medirse el éxito en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral.

De una serie de estudios e investigaciones realizadas tanto en los EE.UU. como en diversos países europeos surgen una serie de conclusiones en cuanto a las formas o métodos más productivos en materia de capacitación:

- 1.** Los programas de capacitación para un trabajo específico son generalmente más efectivos que los programas educacionales de tipo general. Algunos capacitadores razonan que si una teoría es buena, diez teorías deben ser diez veces mejor, llevando ello a un programa de capacitación que proporciona “una probadita de los que todas las teorías de administración tienen que ofrecer”. En lugar de ello se ha aprobado ser más efectivo proporcionar capacitación para el trabajo específico, o sea, instrucciones y entrenamiento en las conductas de trabajo que se requieren para un desempeño laboral exitoso.

- 2.** Los programas de capacitación largos son generalmente más exitosos que los programas cortos de capacitación. Los programas más exitosos comprendían entrenamientos de entre 104 y 220 horas. En tanto que aquellos caratulados de “instrucción breve” o “capacitación a corto plazo” fueron considerados como poco exitosos.

- 3.** Los programas que comprenden prácticas y participación activa tienden a ser más efectivos que los que comprenden Solo un aprendizaje pasivo (eje. conferencias o películas). Los programas de éxito usan con frecuencia técnicas tales como ejercicios de representación de papeles, simulaciones experimentales, asesoramiento en el trabajo y la imitación de modelos efectivos. De ello se deriva que los programas largos de capacitación sean superiores a los cortos; la

superioridad proviene en gran parte de la mayor oportunidad que tienen los individuos para practicar nuevas conductas.”¹⁰

CUADRO COMPARATIVO DE CAPACITACIÓN

EEUU	JAPÓN	LATINOAMÉRICA
Capacitación	Capacitación	Capacitación
1 Día al año	20 Días al año	4 Días al año Basado en experiencia laboral propia

Gráfico 1.5

Fuente: Tesistas

En el cuadro es posible diferenciar que en Latinoamérica los índices de capacitación están por encima de los datos que proporcionan los EE.UU. A comparación y como buen ejemplo se podría decir que Japón es un país bien capacitado y puede ser una de sus múltiples características para ser una potencia mundial.

En la actualidad la capacitación es muy importante por no decir fundamental, para el crecimiento personal y laboral de cada uno de los colaboradores en su área de trabajo. Y así terminan beneficiándose las dos partes tanto colaboradores como empresa.

1.2.4 FORMACIÓN:

“La formación del personal debe ser considerado como una estrategia que las empresas utilizan para afrontar los cambios tecnológicos, sociales y económicos.

De tal forma que las organizaciones y los gobiernos han comenzado a valorar la educación continua o formación como una inversión, lo que permita a las empresas

¹⁰ LEFCOVICH Mauricio León, La capacitación en la empresa: Aspectos a tener en cuenta, El Cid Editorial / apuntes. Santa Fe, Argentina 2009.

adaptarse a los avances tecnológicos, de sistemas de gestión o herramientas para afrontar la competitividad y maximizar la eficacia y la eficiencia en sus procesos.”¹¹

El término formación hace referencia al tipo de educación a largo plazo, es decir, la formación viene desde la primaria hasta la situación económica personal.

1.2.4.1 LA FORMACIÓN COMO POLÍTICA DE DESARROLLO HUMANO SOBRE LA FORMACIÓN

“La formación para las empresas tiene gran interés, por que dada la gran evolución tecnológica actual, el capital humano tiene que actualizarse constantemente.

Si no quiere ser desplazado, tiene que seguir formándose en la empresa, adecuando sus conocimientos al ritmo de la evolución tecnológica socioeconómica, es decir, necesidades de la formación continua.

De ahí la importancia que para la empresa tiene la preparación de un buen plan de formación.

La formación en la empresa se considera como: El incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de todos sus empleados.

Cuando un empleado es seleccionado para un puesto de trabajo se han tenido en cuenta su capacidad para desarrollar el trabajo (puedo), sus conocimientos teóricos y prácticos (sabe), sus motivaciones (quiere) y su personalidad (es). Pero también ha sido seleccionado por su capacidad de crecer en su puesto de trabajo, pudiendo desempeñar con el tiempo tareas de mayor responsabilidad.

¿Por qué formar?

La formación se hace necesaria porque:

¹¹ <http://www.aenorecuador.com/%C2%BFqu%C3%A9-es-formaci%C3%B3n.aspx-11/10/2014-2:36>

- Garantiza el desempeño óptimo del actual trabajo.
- Posibilita el cambio a otros puestos.
- Posibilidad la adaptación a las exigencias futuras del puesto.
- Logra que los individuos se sientan más seguros.
- Beneficia tanto a la empresa como al trabajador.
- Es una variable competitiva.

Finalidades de la formación en la empresa:

1. Desarrollo del capital humano.
2. Optimización del rendimiento.
3. Capacitación del personal.
4. Mejora de la motivación y de la integración en la empresa.
5. Incremento de la satisfacción laboral.
6. Desarrollo de planes de carrera.
7. Desarrollo de planes de promoción y sucesión.
8. Desarrollo de proyectos.
9. Resolución de problemas concretos: comunicación, cambios, etc.
10. Efectos sobre el personal.¹²

La formación es toda la trayectoria de estudios o instrucción de cada individuo dentro de la sociedad, con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejemplos, casos prácticos, etc.

Los colaboradores de FYBECA están formados en su mayoría con título de segundo nivel y se considera que la formación debe ser constante para alcanzar objetivos organizacionales.

¹² MARTINEZ, Guillen María del Carmen, Formación de persona: La gestión empresarial, Editorial Díaz de Santos. Madrid España 2012.

1.2.5 DESARROLLO:

“El término desarrollo tiene varias acepciones. En primer lugar, el término puede ser entendido como el proceso de evolución, crecimiento y cambio de un objeto, persona o situación específica en determinadas condiciones. El desarrollo es la condición de evolución que siempre tiene una connotación positiva ya que implica un crecimiento o paso hacia etapas o estadios superiores. La noción de desarrollo entonces puede servir para hacer referencia tanto a cosas, personas, situaciones o fenómenos de muy variado tipo.”¹³

El término desarrollo se refiere a los avances que pueden llegar a tener los colaboradores dentro de la corporación, mediante los cursos, talleres, seminarios, etc.; y así satisfacer de mejor manera las necesidades básicas de conocimiento para poderse desenvolver en su puesto de trabajo.

1.2.6 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

“El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa o institución, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.”¹⁴

Es posible entonces determinar las necesidades de capacitación en la organización aplicando técnicas adecuadas para este fin y eliminar las pérdidas de tiempo. Con una acertada y metódica clasificación y jerarquización de las necesidades se podrá ordenar desde las más urgentes, o más importantes, o cuales requieren atención inmediata y cuales se tienen que programar a largo plazo.

¹³ <http://www.definicionabc.com/general/desarrollo.php-12/10/2014-8:58>

¹⁴ <http://www.todosobrepersonal.blogspot.com/2012/12/diagnostico-de-necesidades-de.html-10/10/2014-9:23>

Se define los objetivos de la capacitación, los mismos que tienen que formularse de forma clara, precisa y medible, para después de aplicar el plan poder evaluar los resultados.

Una vez elaborado el plan de capacitación en este momento será posible continuar con el desarrollo del contenido, las técnicas, las fechas y horarios, a quien va dirigido y con qué presupuesto se cuenta.

Con el diagnóstico de necesidades de capacitación se podría investigar las falencias de conocimiento que existen dentro de su área de trabajo, y a su vez en cuales aspectos se debe reforzar o implementar talleres a corto o largo plazo, con el fin de tener colaboradores con conocimiento más amplio.

Con el diagnóstico se daría el primer paso para plantear un plan de capacitación.

1.2.6.1 MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Según el autor, las necesidades de capacitación y adiestramiento, se identifican “a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”.

Realizando una diferenciación entre capacitación y adiestramiento, el autor señala que “la Capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica”, mientras que “Adiestramiento es la acción encaminada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.

Una de las colaboradoras en este método, es María de Lourdes Mendiola, quien sostiene “que la capacitación en el trabajo, es el proceso de enseñanza aprendizaje, que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace, y sus interrelaciones con otras actividades conexas”

“El adiestramiento, es parte de este proceso de enseñanza aprendizaje, referido a las tareas definidas por un puesto de trabajo, que no se limita al desarrollo exclusivo de destrezas motoras, sino que incluye la adquisición de los conocimientos tecnológicos y organización del trabajo”.

En base a los conceptos anteriormente expuestos, Alejandro Mendoza Núñez manifiesta, que “la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, deber ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar, y la manera en que realmente se trabaja”

Considerando dos niveles:

- Falta de conocimientos, habilidades, manuales y actitudes del trabajador, relacionados con su puesto actual o futuro.
- Diferencia entre los conocimientos, habilidades, manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o futuro.”¹⁵

Proceso para determinar necesidades de capacitación

- Elaboración de encuestas, para determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores.
- Toma de encuestas a colaboradores y clientes.
- Entrevista a los líderes zonales.
- Tabular datos.
- Graficar los resultados.
- Elaboración del plan de capacitación.
- Entrega del plan de capacitación a la corporación.

¹⁵ MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.

Con los pasos anteriormente expuestos, se podría llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación y por medio del mismo se desarrollaría el plan de capacitación.

Ya que la empresa no cuenta con evaluaciones de desempeño ni documentos que permitan determinar las necesidades de capacitación, es por ello por lo que se pretende tomar las encuestas y entrevistas.

1.2.6.2 IMPORTANCIA DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Alejandro Mendoza Núñez sostiene que la capacitación, a más de la ejecución de cursos, seminarios o alguna otra modalidad, implica actividades preliminares como la estructuración de las necesidades de capacitación y elaboración pormenorizada de un programa, para lo que se debe considerar:

- Que la capacitación constituya en una estrecha interrelación de las diferentes actividades desarrolladas por un trabajador, manifestadas en un sistema con objetivos definidos.
- Sea un sistema que se enraíza en las metas y problemática de la organización.
- Comprenda una serie de actividades en secuencia, cuyo resultado es el de establecer un programa definido, marcado por la evolución de muchos cambios en la organización.
- Al estar la capacitación relacionada con las expectativas, temores y valores de los trabajadores, directivos, jefes y supervisores, las reacciones que puedan tener sobre un programa establecido, podrá influir en este, ya sea para coadyuvarlo u obstaculizarlo.
- La capacitación en ninguna de sus etapas es una actividad rígida, mecánica, por el contrario, es un evento inminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal a través de aprendizajes nuevos.

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la identificación de sus necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso, convirtiéndose en una investigación que permitirá decidir, que si lo que procede o no, es capacitar a los trabajadores, cumpliendo con los siguientes fines:

- Proporcionar la información requerida para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- Eliminar la tendencia a capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones válidas, se justifica impartir capacitación.
- Propiciar la aceptación de la capacitación, al satisfacer los problemas, cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- Asegurar, en mayor medida, la relación con los objetivos, planes y programas de la empresa, constituyéndose en un medio importante para la consolidación de todos los recursos con los que cuenta la organización.
- Generar datos esenciales que permitan, después un tiempo prudencial, realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, accidentabilidad y eficiencia económica.”¹⁶

La importancia de las actividades de capacitación del recurso humano de la corporación debe ser de interés para los grupos técnicos y profesionales que prestan sus servicios.

El método clave es considerar la capacitación como un medio para lograr algo y evitar forjar como un fin en sí misma, se puede pensar que la capacitación era la mejor forma de aumentar la productividad y eficiencia de los colaboradores.

¹⁶ MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.

1.2.6.3 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Alejandro Mendoza Núñez sostiene que existen dos grandes grupos de necesidades de capacitación: Necesidades Manifiestas, y Necesidades Encubiertas.

- Necesidades Manifiestas, son aquellas provenientes de algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de las empresas, convirtiéndose en necesidades bastante evidentes. Implican entre otros a situaciones; el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, tecnología, métodos de trabajo y procedimientos; así el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas de capacitación. A esta necesidad de capacitación, requerida para atender tales necesidades recibe el nombre de “preventiva”, en la que sea cual fuere la modalidad de adiestramiento o capacitación, deberá impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos, o de que se establezcan los cambios.

- Necesidades Encubiertas, son aquellas en la que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos de trabajo y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto, y las acciones de capacitación que se presenten se denominarán “correctivas.”¹⁷

Las necesidades manifiestas dentro de la corporación son las más notorias ya que al ser una empresa líder en el mercado nacional debería estar a la par con los avances tecnológicos y es por eso que cada colaborador tiene que saberse adaptar.

Las necesidades encubiertas se podría decir que se dan dentro de la organización por parte de los colaboradores más antiguos que presentan poco interés de capacitación.

¹⁷ MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.

1.2.6.4 TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

Las técnicas para DNC reportadas por diferentes autores es indudable que las técnicas señaladas más frecuentemente (tales como la entrevista, el cuestionario, las pruebas de desempeño, las reuniones de grupo) no son las mejores, ni son de escaso valor las menos frecuentes (planeación de carrera, periodo de actuación, simulación). Algunas técnicas muy similares entre sí (entrevista, entrevista informal y técnica de tarjetas) y varias de ellas son utilizadas primeramente para otra finalidad distinta de la DNC.

Según Nelson Rodríguez Aguirre, “la Encuesta es una técnica de investigación que es ampliamente usada en las ciencias humanas, la relación del investigador con el personal es indirecta, la que se establece fundamentalmente a través del instrumento (conjunto de preguntas y respuestas que es su interacción, conformando el punto nodal de la encuesta)”.

Se puede caracterizar a esta técnica, como el procedimiento a través del cual el investigador busca llegar a la obtención de una información en un grupo de individuos, en base a un conjunto de estímulos (preguntas), mediante las cuales se llega a obtener resultados, (respuestas). Las preguntas pueden ser aplicadas de manera escrita o verbalmente.

Las encuestas se realizan pensando en el problema que se busca conocer, y en los sujetos a los cuales va dirigida.

Cuando se formula las preguntas de la encuesta, se debe considerar, que se está realizando un diálogo indirecto con el sujeto encuestado, y que, en consecuencia, siempre se debe estar atento a formular preguntas que sean comprensibles para el sujeto, y que dichas preguntas resalten el aspecto fundamental que se busca conocer. A continuación se presenta la metodología a seguir para el desarrollo de la Técnica.

Elaboración del informe de DNC.- la última etapa de la determinación de necesidades de capacitación, es la elaboración de un informe, considerando los siguientes parámetros:

- Describir la situación, tal como fue investigada, en un lugar y tiempo determinados, lo cual se constituye en la mejor prueba del carácter sistemático de la capacitación.
- Facilitar la presentación que de las necesidades de capacitación localizadas, tenga que hacerse a los directivos de la compañía, así como de los procedimientos seguidos.
- Incluir el conjunto de datos (evidencias, deficiencias, entre otros), que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.
- Proporcionar los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los cursos de capacitación que sean requeridos, y para orientar con exactitud a los instructores o facilitadores sobre las fallas de los grupos con los que se trabajarán.”¹⁸

De las técnicas mencionadas, se escogerá “la Encuesta” de preguntas mixtas, ya que es un método dinámico, práctico y sobre todo que se la puede aplicar individual o colectivamente.

1.3 LA ENCUESTA:

1.3.1 LA ENCUESTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”¹⁹

“El proceso de medición los conceptos constructos derivados del tema y objetivos de la encuesta deben ser adecuadamente traducidos (operacionalizados) en un

¹⁸ MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.

¹⁹ VIDAL Díaz de la Rada Iguzquiza, Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial, Editorial ESIC. Madrid, España 2001.

cuestionario que recogerá la información necesaria en forma de respuestas a dicho cuestionario por parte de los entrevistados. Estas respuestas son procesadas (depuradas, codificadas, etc.) para proporcionar la matriz de datos cuyo análisis produce información sobre los conceptos.

En este proceso surgen o pueden surgir errores en la traslación de los conceptos constructos al cuestionario, lo que resulta normalmente en problemas relacionados con la validez: una pregunta, o varias, es válida cuando realmente a través de sus respuestas se mide el concepto constructo que se quiere medir.

Las respuestas de los encuestados pueden ser fiables o no, es decir, ser estables y repetibles mientras no cambie lo que se quiere medir; la fiabilidad es otro concepto metodológico clave en los procesos de medición. La depuración, codificación, limpieza de las respuestas puede generar errores relacionados tanto con la validez normalmente menos frecuentes como con la fiabilidad.”²⁰

La encuesta es la principal herramienta que se utilizara para la investigación con ella será posible detectar los diferentes tipos de necesidades de capacitación, la misma que desarrollaran con todos los parámetros necesarios.

1.3.2 LA ENCUESTA CERRADA:

En estas los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. El problema que pueden presentar estas encuestas es que no se tenga en el listado una opción que coincida con la respuesta que se quiera dar, por esto lo ideal es siempre agregar la opción Otros”²¹

²⁰ ALVIRA Martín Francisco, Cuadernos Metodológicos. La Encuesta: una perspectiva General Metodológica Segunda Edición Revisada, Editorial CIS, Madrid España 2011.

²¹ <http://www.tiposde.org/escolares/123-tipos-de-encuestas/-14/10/2014-14:30>

La utilización de la encuesta cerrada nos permitirá obtener información de las necesidades de capacitación más puntual, de manera que la tabulación de los datos sea más exacta y precisa.

1.3.3 LA ENTREVISTA:

“La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.

La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo.”²²

Por medio de esta técnica se pretende obtener información de parte de los líderes zonales sobre las capacitaciones de los colaboradores a su cargo.

1.4 PRESUPUESTO:

Es el capital financiero con el que la corporación cuenta anualmente para desarrollar las diferentes actividades que se presentan dentro de la organización. Con el plan de capacitación se estipulará los cursos de capacitación, la empresa que los va a dictar y el costo de cada curso.

Para realizar un presupuesto se considera los siguientes aspectos: salarios, honorarios, viáticos, viajes, adicional también se analiza los gastos generados en los materiales, equipos e instalaciones, por ejemplo: copias, cuadernos, esferos, alquiler de equipos, local, refrigerios, etc.

²²ACEVEDO Alejandro & LÓPEZ Alba, El Proceso de la Entrevista Conceptos y Modelos, Editorial Limusa Noriega, 1986. Pág. 10.

1.4.1 RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN DE CAPACITACIÓN.

Definición del ROI: “Es la medida de responsabilidad que responde a la siguiente pregunta: ¿Qué produce una rentabilidad financiera para invertir en un programa, proceso, iniciativa o solución de mejora de rendimiento? Es un indicador económico, lo que significa que tiene que ver con matemáticas. El concepto de comparar los ingresos de la inversión se ha utilizado en los negocios durante siglos para medir el éxito de diversas oportunidades de inversión. Actualmente se está convirtiendo en una práctica común en las funciones organizativas que son consideradas como centros de costes, las cuales incluyen el aprendizaje y rendimiento en el puesto de trabajo (ARPT).

A continuación se presente la ecuación básica que se utiliza para calcular el ROI:

ROI (%): $(\text{Beneficios netos del programa} / \text{Costes del programa}) \times 100$ ²³

La aplicación de este indicador determina que del análisis del coste-beneficio de invertir 1 dólar, se puede obtener 2, y de esta manera aplicando la fórmula del ROI resulta en una inversión del cien por cien.

Para el programa de capacitación se estima que exista un alcance del máximo índice de medición para comprobar que la inversión realizada está generando ganancias para la empresa y de esta forma los accionistas sigan invirtiendo en el desarrollo de sus colaboradores.

1.5 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA:

Cuando un trabajador se incorpora a una empresa desconoce en gran medida las relaciones, los valores, las formas de actuar, hasta las costumbres que marcan el quehacer diario de las personas en la organización. En este primer momento, la actitud del trabajador es receptiva, analizando la situación y manteniéndose a la espera de

²³ PULLIAN Phillips Patricia, FUNDAMENTOS DEL ROI, EPISE S.A. 2007, Barcelona, pág. 1 y 2

oportunidades para poder captar toda la información precisa sobre las normas de conducta de la empresa con la intención de adaptarse a ellas.

La empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan a un nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y contribuir a la consecución de los objetivos de la organización. Pero, a menudo, el trabajador se encuentra con una situación de incertidumbre por lo que la empresa no llega a conocer realmente y a fondo sus posibilidades.²⁴

El trabajo investigativo se basa en la información que puedan proporcionar tanto colaboradores como jefes de FYBECA por lo tanto, se seguirá un proceso de dinámicas para socializar con el grupo de colaboradores para poder ganarnos su confianza y crear un ambiente más sociable y poder desempeñar de mejor manera nuestro trabajo, finalmente obtener resultados más confiables.

²⁴ SANTOS Duran José Luis, Las relaciones humanas en las empresas, Editorial Clara M. de la Fuente Rojo. 2008.

CAPÍTULO II

2.1 ENCUESTAS

Para poder conocer cuál es la percepción y criterios que tienen los colaboradores respecto de este tema, se está considerando el uso de estas herramientas de investigación, por medio de la misma se obtendrán resultados cuantitativos y cualitativos de las necesidades de capacitación, los posibles temas que generen interés entre los colaboradores, así como las opiniones del equipo de trabajo de la empresa FYBECA.

Para que la aplicación de los instrumentos de investigación sean éxitos es necesario establecer un procedimiento para garantizar la obtención de información, es por esto por lo que para efectos de realizar la detección de necesidades de capacitación en FYBECA aplican las siguientes fases:

2.1.1 FASE I: Elaboración de encuestas

Nombre de la Encuesta:	CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Tiempo de aplicación:	10 minutos
Tipos de preguntas:	Abiertas y cerradas
Números total de preguntas:	17
Departamento aplicado:	Asesores de Ventas



CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Fecha: _____ Edad: _____

Género: Masculino __ Femenino __

Cargo que desempeña en esta empresa: _____

Años de servicio en la empresa: 0 – 2 __ 3 – 5 __ 6 a más __

Nivel de educación formal completo:

- Educación secundaria: _____
- Educación universitaria: _____
- Postgrado y/o Doctorado: _____

INSTRUCCIONES: Conteste lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una (X) según sea su respuesta.

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar en esta empresa?

SI

NO

2. ¿Considera importante recibir esta capacitación al momento de ingresar a la empresa?

SI

NO

¿Por qué?

3. ¿Cree usted necesario, recibir una capacitación permanente para su área de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?

4. ¿Conoce el uso adecuado de los procesos en su área de trabajo?

SI

NO

5. ¿Considera Ud. que las capacitaciones recibidas, le ayuden a conseguir un ascenso en la empresa?

SI

NO

6. ¿Cree que las capacitaciones son un aporte a su crecimiento personal?

SI

NO

7. ¿Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes en su área de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?

8. ¿Piensa que con las capacitaciones fortalece su conocimiento para desempeñar su trabajo?

SI

NO

9. ¿Cree que las capacitaciones le dan estabilidad en el desempeño de su puesto de trabajo?

SI

NO

10. ¿Conoce usted el plan de capacitación que tiene la empresa para sus colaboradores?

SI

NO

11. ¿Ha recibido Ud. capacitación sobre atención al cliente?

SI

NO

12. ¿Si ha recibido, describa como le ha ayudado a resolver conflictos con clientes?

13.¿Es Ud. comunicado con la debida anticipación, sobre los horarios de las capacitaciones?

SI

NO

14.¿Con qué frecuencia asiste a recibir capacitación?

Semanal

Quincenal

Mensual

15.¿Cómo considera Ud. el tiempo empleado en recibir capacitaciones?

Demasiado

Normal

Insuficiente

16.¿En que considera más importante recibir capacitación?

Computación

Inglés

Farmacología

Atención al cliente

Otro especifique.- _____

17.¿En qué lugar le parece más conveniente recibir las capacitaciones?

Sala de capacitación

Hostería

Su lugar de trabajo

18.¿Cuáles fueron las capacitaciones más importantes que usted ha recibido dentro de la empresa?

NOMBRE DEL CURSO

TEMAS TRATADOS

a. _____

a. _____

b. _____

b. _____

c. _____

c. _____

Gracias por su tiempo!

Nombre de la Encuesta:	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS
Tiempo de aplicación:	5 a 10 minutos
Tipos de preguntas:	Cerradas
Números total de preguntas:	4
Grupo aplicado:	Clientes Externos



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes externos respecto de la atención al cliente al interior de los locales de Farmacias FYBECA.

Instrucción: Marcar con una X en el casillero con la respuesta donde corresponda la respuesta emitida por el cliente entrevistado.

Encuesta Anónima

1. ¿Cómo fue atendido por los colaboradores?

Excelente	Bueno	Regular	Malo

2. ¿Encontró todo lo que buscaba?

Excelente	Bueno	Regular	Malo

3. ¿Cómo fue el asesoramiento con respecto a los productos?

Excelente	Bueno	Regular	Malo

4. Fue atendido en un tiempo prudente:

SI	NO

Gracias por su tiempo!

Nombre de la Encuesta:	ENTREVISTA A LÍDERES ZONALES
Tiempo de aplicación:	10 a 20 minutos
Tipos de preguntas:	Abiertas
Números total de preguntas:	5
Grupo aplicado:	Líderes Zonales



ENTREVISTA A LÍDERES ZONALES

Fecha:

1. **¿Usted cree que Fybeca cumple con los objetivos de capacitación?
¿Por qué?**
2. **¿Usted como líder que cursos considera que deberían ser impartidos?**
3. **¿Ha recibido quejas de clientes por mal servicio de los colaboradores?**
4. **¿Existe disponibilidad de los colaboradores para los cursos de capacitación?
¿Por qué?**
5. **¿Considera usted que las capacitaciones se dictan en horarios accesibles para los colaboradores?
¿Por qué?**

Gracias por su tiempo!

Una vez que las encuestas fueron diseñadas se procede a realizar visitas en todas las agencias de la empresa FYBECA con la finalidad de reunir a los colaboradores para dar a conocer los objetivos y las instrucciones de la herramienta y de esta manera obtener los datos con los que se realizará la detección de las necesidades de capacitación y otra información útil para el desarrollo de la propuesta de capacitación.

Las siguientes fotografías son el respaldo de la realización del proceso antes mencionado.





2.1.2 FASE II: Resultados

La encuesta fue aplicada a la siguiente población:

De acuerdo al nivel de formación:

NIVEL DE FORMACIÓN	NÚMERO DE COLABORADORES
Educación Secundaria	20
Educación Técnica Completa	0
Un año de educación universitaria	14
Dos o más años de educación universitaria	41
Título universitario	24
OTROS	1
TOTAL	100

De acuerdo al tiempo de servicio en la empresa:

TIEMPO DE SERVICIO	# COLABORADORES
0 _ 5	66
6 _ 10	23
11 _ 15	9
16 O MAS	2
TOTAL	100

De acuerdo al género:

GÉNERO	# COLABORADORES
HOMBRES	27
MUJERES	73
TOTAL	100

Resultados de encuestas aplicadas a los Asesores de Ventas:

RESULTADOS

Aplicación de encuestas a Asesores de Ventas - Farmacias FYBECA

PREGUNTAS	Respuestas de los encuestados		
	SI	NO	No responde
1) Recibió capacitación al momento de ingresar en esta empresa	63	31	0
2) Considera importante recibir esta capacitación al momento de ingresar a la empresa	94	0	0
3) Cree usted necesario recibir una capacitación para su área de trabajo	89	5	0
4) Conoce el uso adecuado de los procesos en su área de trabajo	83	11	0
5) Considera usted que las capacitaciones recibidas, le ayudarán a conseguir un ascenso en la empresa	69	25	0
6) Cree que las capacitaciones son un aporte a su crecimiento personal	90	4	0
7) Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes en su área de trabajo	87	7	0
8) Piensa que con las capacitaciones fortalece su conocimiento para desempeñar su trabajo	92	2	0
9) Cree que las capacitaciones le dan estabilidad en el desempeño de su puesto de trabajo	82	12	0
10) Conoce usted el plan de capacitación que tiene la empresa para sus colaboradores	52	42	0
11) Ha recibido Ud. Capacitación sobre atención al cliente	81	13	0
12) Si ha recibido, describa como le ha ayudado a resolver conflictos con cliente	0	0	94
13) Es Ud. Comunicado con la debida anticipación, sobre los horarios de capacitaciones	59	35	0

14) Con que frecuencia asiste a recibir capacitación	Semanal	Quincenal	Mensual
	11	27	56

15) Cómo considera Ud. El tiempo empleado en recibir capacitaciones	Demasiado	Normal	Insuficiente
	21	64	9

16) En que considera más importante recibir capacitación	Computación	Inglés	Farmacología	Atención al Cliente
	39	24	25	6

17) En que lugar le parece más conveniente recibir las capacitaciones	Sala de Capacitaciones	Hostería	Lugar de trabajo
	41	45	8

Resultados de encuestas aplicadas a clientes externos:

RESULTADOS

Aplicación encuestas a clientes externos

1. ¿Cómo fue atendido por los colaboradores?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
14	23	4	1

2. ¿Encontró todo lo que buscaba?

SI	No
32	10

3. ¿Cómo fue el asesoramiento con respecto a los productos?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
11	24	4	3

4. ¿Fue atendido en un tiempo prudente?

SI	NO
37	5

2.1.3 FASE III: Tabulación, representación gráfica

Representación gráfica y análisis de resultados de encuestas aplicadas a Asesores de Ventas:

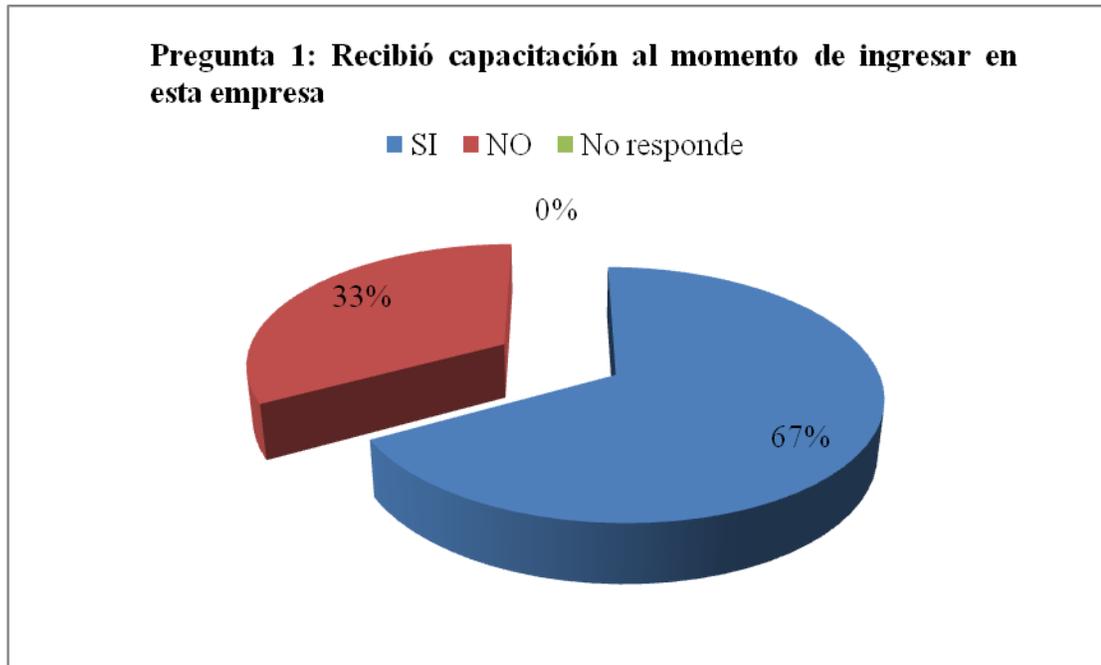


Gráfico 1.6

Fuente: Tesistas

Se observa que el 67 % manifiesta si recibieron capacitación al momento de ingresar a la empresa, ahora bien, el 33 % pertenece a un grupo reducido de colaboradores que no recibió un proceso formal de inducción a su puesto de trabajo debido al estar distantes de las oficinas centrales de Talento Humano de la empresa, este proceso se delega a los líderes zonales y no fue posible realizar el seguimiento respectivo.

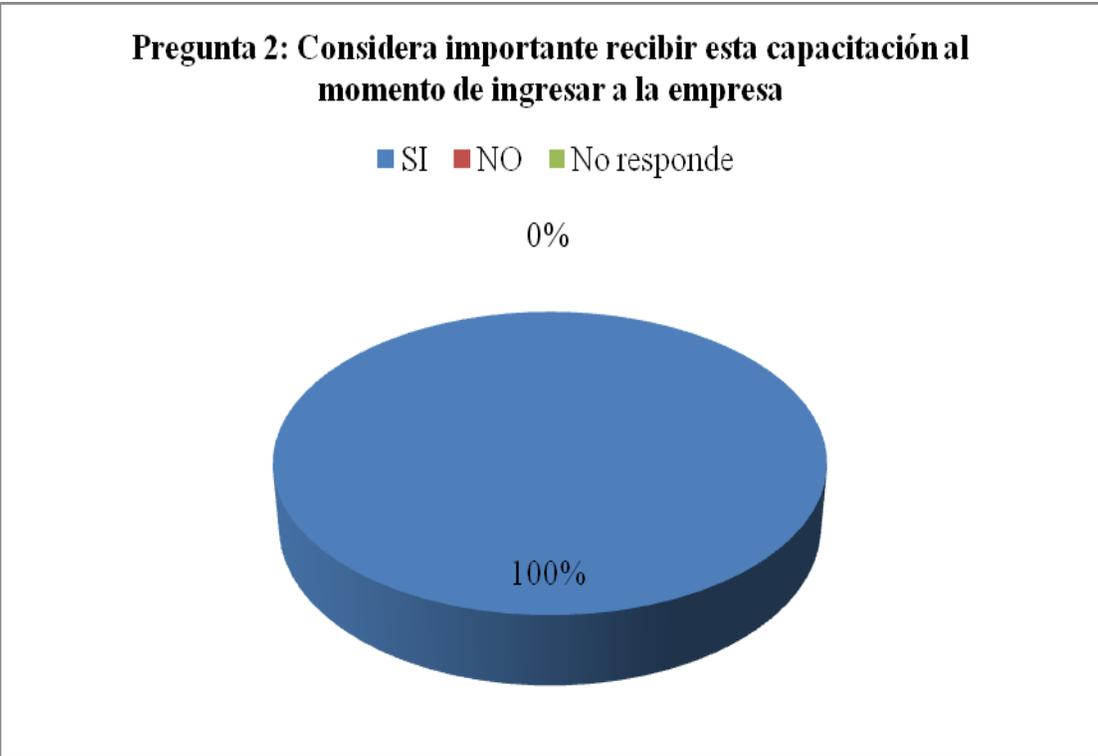


Gráfico 1.7
Fuente: Tesistas

El 100 % del personal considera importante recibir capacitación al ingresar a la empresa, esto se puede tomar como ventaja para el proceso de capacitación ya que existe la predisposición de los colaboradores a participar activamente.

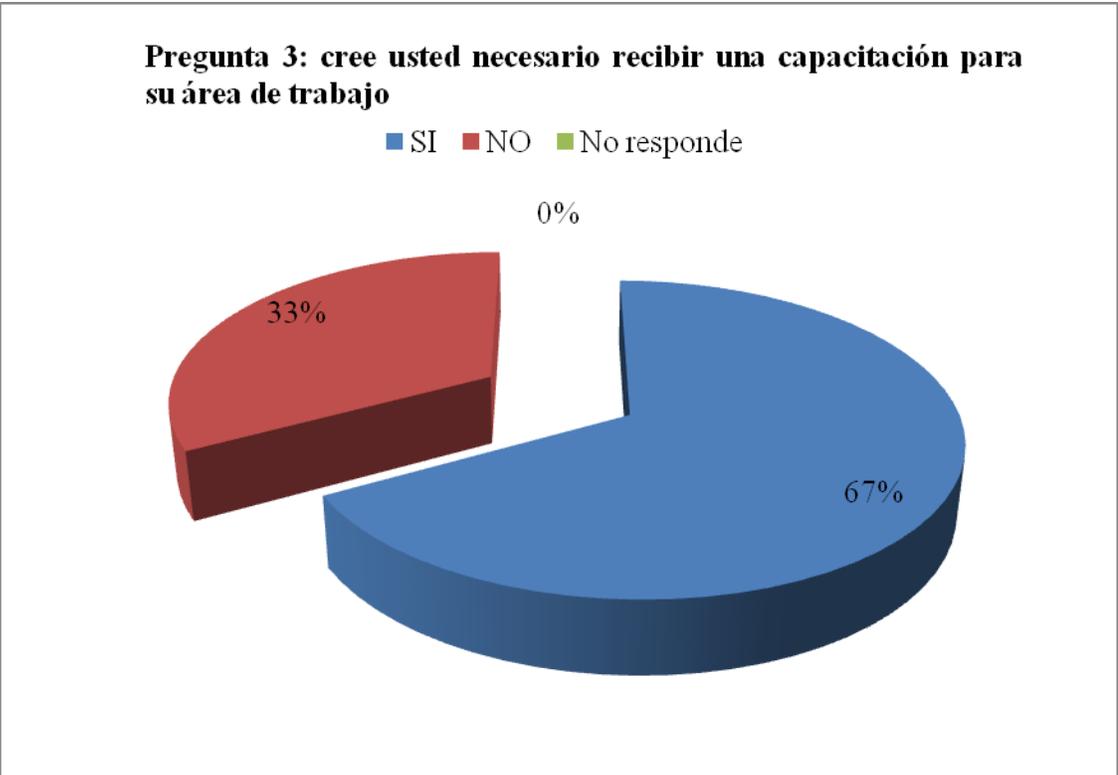


Gráfico 1.8
Fuente: Tesistas

El 67 % de colaboradores creen que se debe dar una capacitación directa a su área de trabajo, mientras que un 33 % no, esto demuestra que las capacitaciones deben ser focalizadas para generar un alto impacto en la realización de las tareas que aportan a la gestión de la organización.

Pregunta 4: Conoce el uso adecuado de los procesos en su área de trabajo

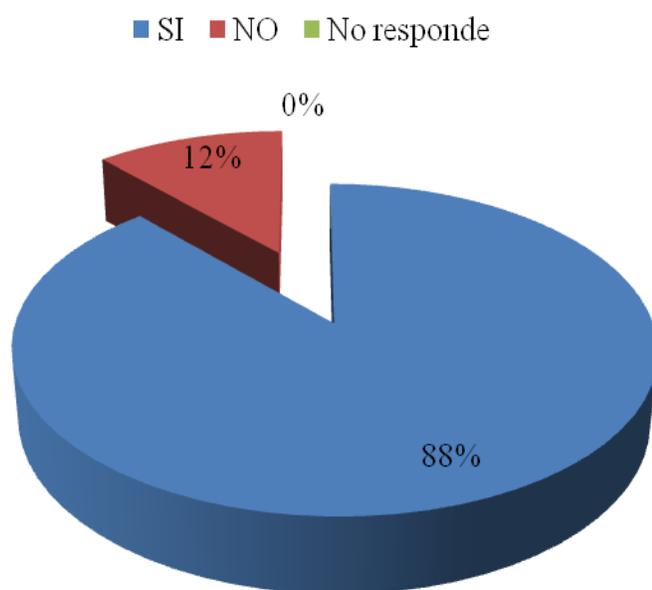


Gráfico 1.9
Fuente: Tesistas

El 88 % de los colaboradores conoce el uso adecuado de los procesos en su área de trabajo, y el 12 % necesita conocer los procesos de su área de trabajo esto implica que se ha detectado una necesidad de capacitación donde intervenga un plan de re inducción al puesto de trabajo.

Pregunta 5: Considera usted que las capacitaciones recibidas, le ayudarán a conseguir un ascenso en la empresa

■ SI ■ NO ■ No responde

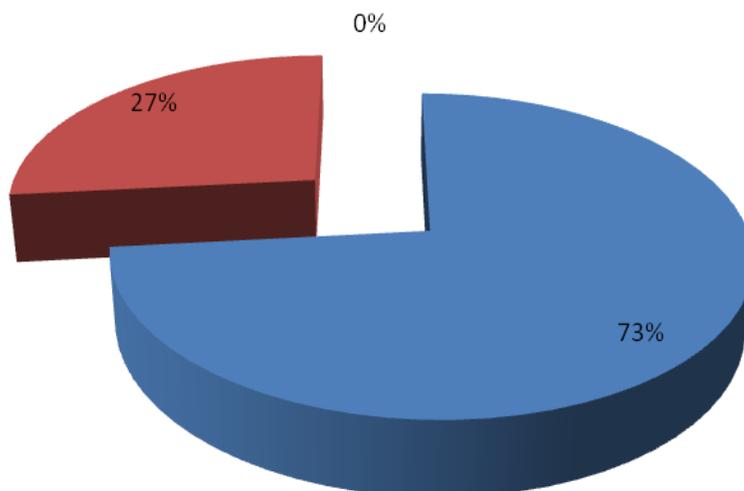


Gráfico 1.10

Fuente: Tesistas

El 73 % de los colaboradores consideran que las capacitaciones le servirán para poder conseguir un ascenso dentro de la empresa, mientras que un 27 % dice que no, esto denota una gran utilidad de las capacitaciones como aporte en procesos de desarrollo de carrera y planes de sucesión que tenga la empresa.

Pregunta 6: Cree que las capacitaciones son un aporte a su crecimiento personal

■ SI ■ NO ■ No responde

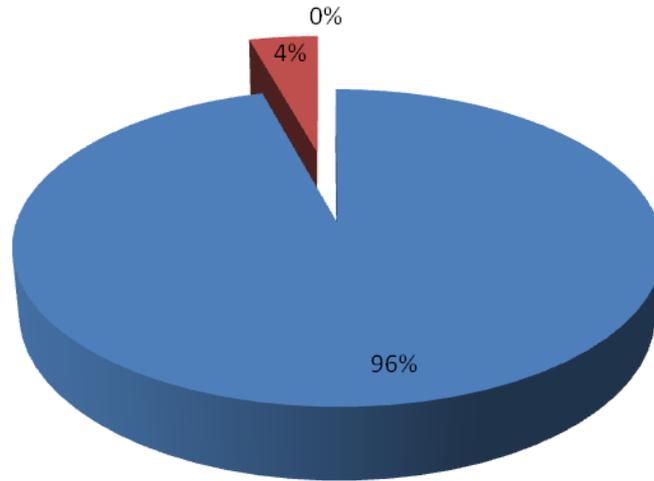


Gráfico 1.11

Fuente: Tesistas

El gráfico nos demuestra que el 96 % de los colaboradores les sirve las capacitaciones para un desarrollo personal y no solamente como la adquisición de conocimiento o habilidades para su desempeño en el trabajo, mientras que el 4 % piensa que no, por lo que sería necesario conocer los motivos de sus respuestas.

Pregunta 7: Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes en su área de trabajo

■ SI ■ NO ■ No responde

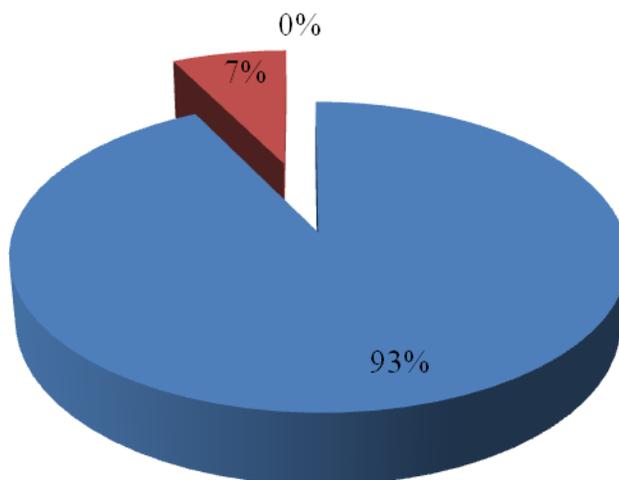


Gráfico 1.12

Fuente: Tesistas

Como se observa en el gráfico el 93 % de los colaboradores responden que se le ha impartido las capacitaciones relevantes, mientras que el 7 % no encuentra utilidad, esto puede ser motivado a que no se preste atención a los objetivos de las capacitaciones al momento de impartirlas.

Pregunta 8: Piensa que con las capacitaciones fortalece su conocimiento para desempeñar su trabajo

■ SI ■ NO ■ No responde

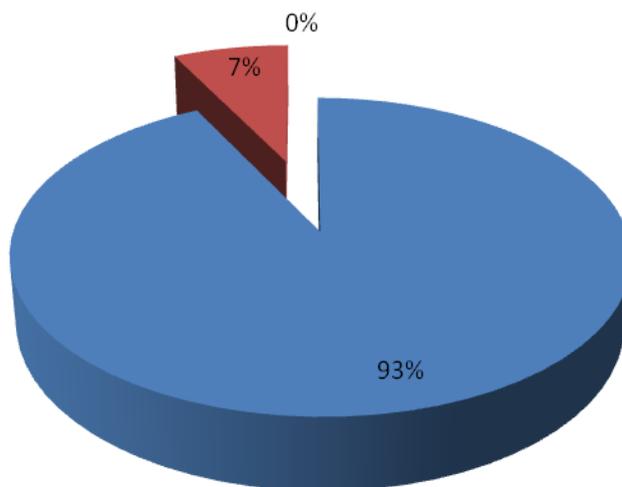


Gráfico 1.13

Fuente: Tesistas

El 93 % de los colaboradores están seguros de que las capacitaciones fortalecen su conocimiento para desempeñar de mejor manera su trabajo, mientras que un 7 % no considera que los contenidos le permitan adquirir conocimiento significativo para desempeñarse en sus actividades diarias.

Pregunta 9: Cree que las capacitaciones le dan estabilidad en el desempeño de su puesto de trabajo

■ SI ■ NO ■ No responde

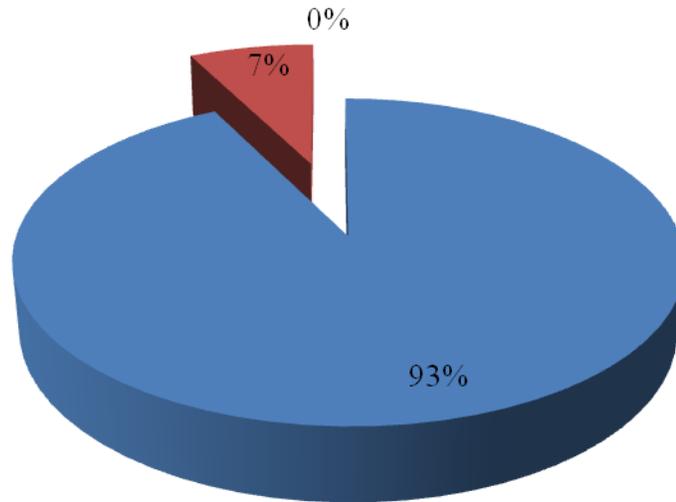


Gráfico 1.14

Fuente: Tesistas

El gráfico nos indica que el 93 % de los colaboradores, tienen estabilidad en el desempeño de sus tareas diarias esto producido por los objetivos de la organización para retener al personal, el 7 % no cree tener estabilidad para desempeñar su trabajo, es posible que sea el criterio de los colaboradores que están en periodo de prueba.

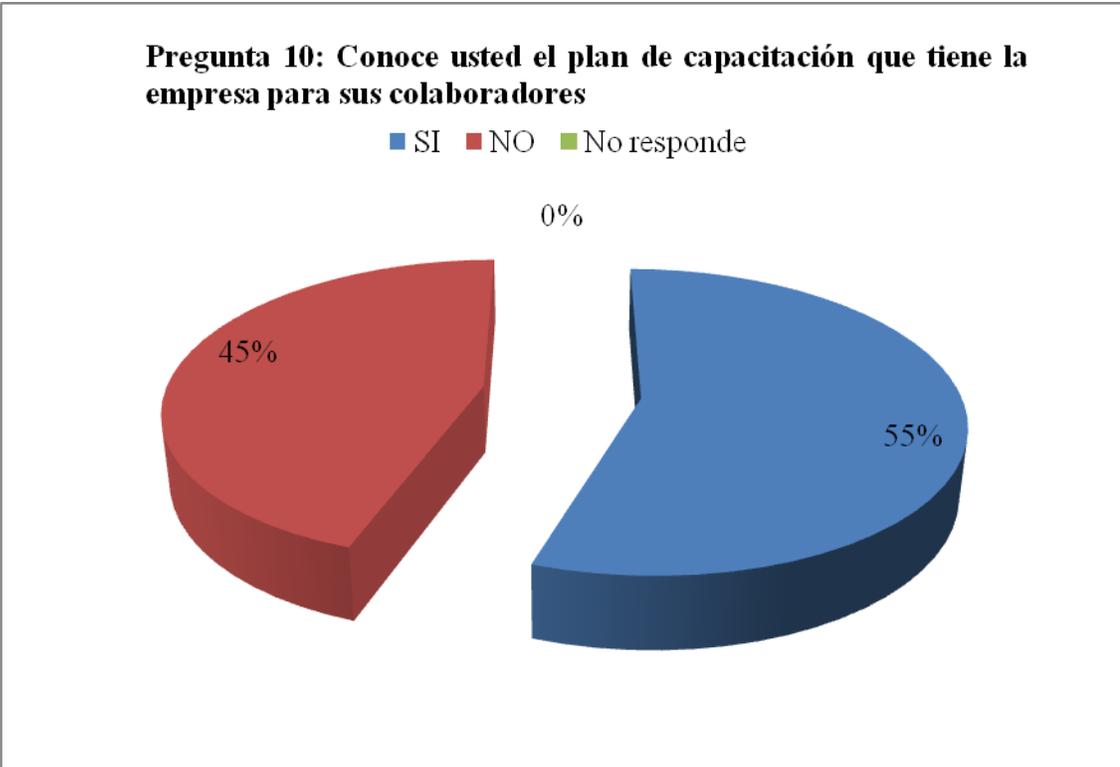


Gráfico 1.15

Fuente: Tesistas

El 55 % de los colaboradores desconocen el plan de capacitación de la empresa y el 45 % si lo conocen, estos resultados se deben a que no existe la suficiente difusión de los planes de capacitación existentes en la empresa ya que están centralizados desde la ciudad de Quito donde está la Matriz de la empresa, en este caso en las sucursales únicamente los planes se ejecutan no se planifican.

Pregunta 11: Ha recibido Ud. capacitación sobre atención al cliente

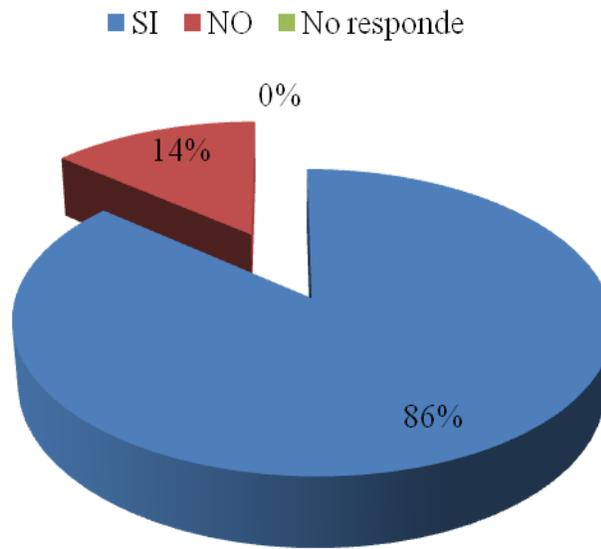


Gráfico 1.16

Fuente: Tesistas

El 86 % de los colaboradores ha recibido capacitación sobre atención al cliente, pero existe el 14 % de colaboradores que no han recibido, esto se debe a que al momento de aplicar las encuestas existía personas con poco tiempo de ingreso a la empresa, sin embargo, esta situación se dio a conocer a la empresa para que tome los correctivos necesario a manera de sugerencia.

Pregunta 12: Si ha recibido, describa como le ha ayudado a resolver conflictos con cliente

■ SI ■ NO ■ No responde

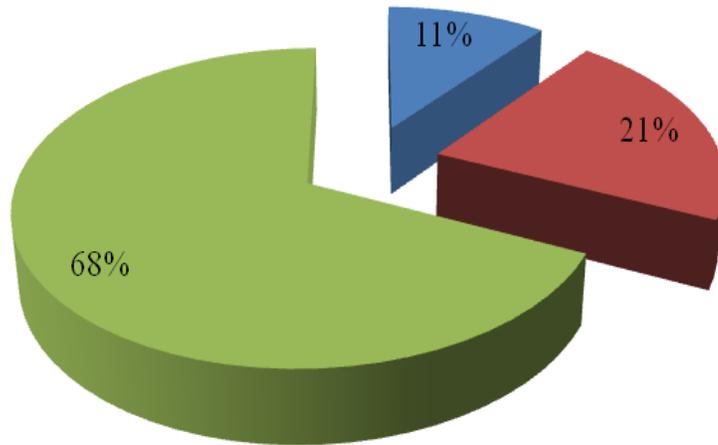


Gráfico 1.17

Fuente: Tesistas

Los resultados obtenidos en esta pregunta están correlacionados con la pregunta once, por tanto, se observa que únicamente un 11 % indica que las capacitaciones en atención al cliente les han sido útiles, es posible que los contenidos no estén siendo prácticos y estén enfocándose únicamente en la teoría.

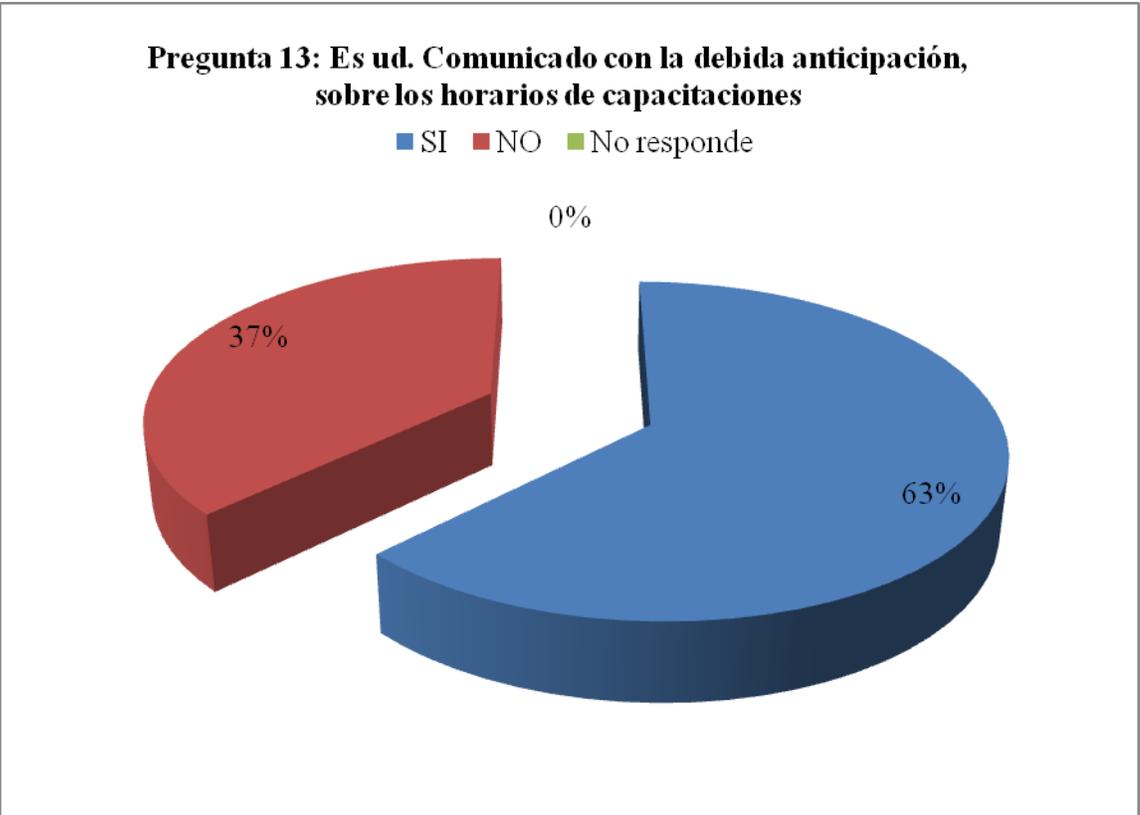


Gráfico 1.18

Fuente: Tesistas

Claramente el gráfico nos indica que el 37 % de los colaboradores no son informados con la debida anticipación de cursos, y el 63 % si es informado con el debido tiempo, por lo tanto, es necesario realizar un proceso de comunicación interna debidamente planificado y utilizando todos los medios para poder reducir este resultado.

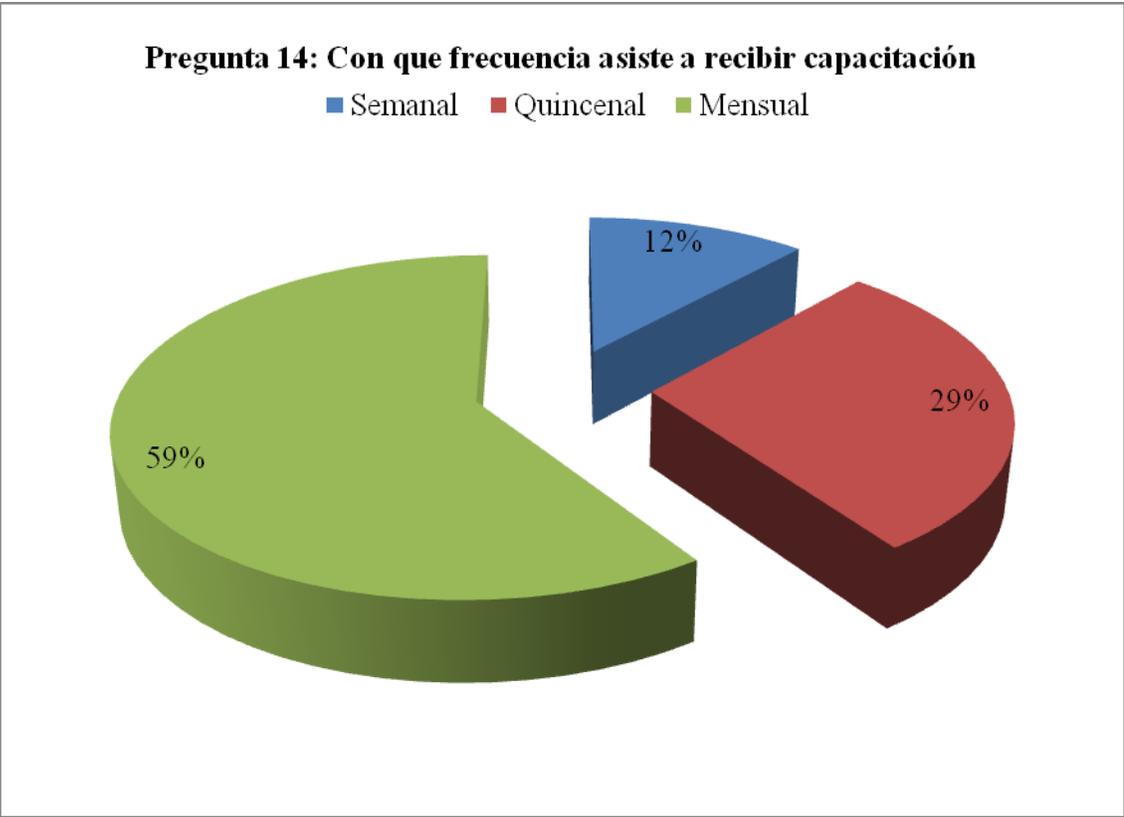


Gráfico 1.19

Fuente: Tesistas

En el siguiente gráfico se puede observar que el 59 % de las capacitaciones son mensuales, el 29 % manifiesta que son quincenales y un 12 % dice que son semanales, estos resultados indican que los procesos de capacitación son constantes.

Pregunta 15: Cómo considera Ud. El tiempo empleado en recibir capacitaciones

■ Demasiado ■ Normal ■ Insuficiente

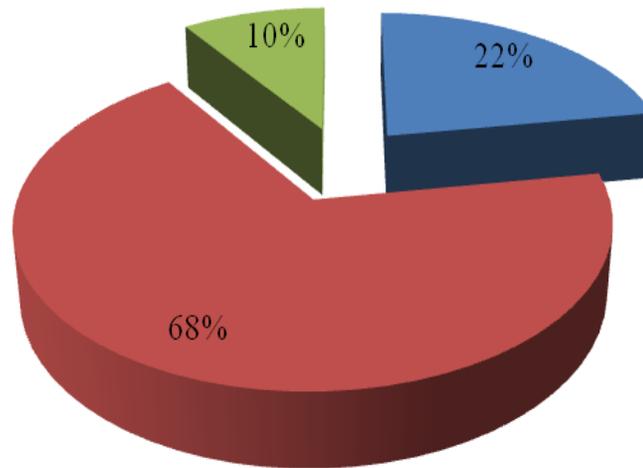


Gráfico 1.20

Fuente: Tesistas

Un 22 % de colaboradores cree que es demasiado el tiempo que se emplea en capacitaciones, el 10 % nos dice que es insuficiente, pero el 68 % de colaboradores cree que es normal el tiempo para capacitaciones, por lo que es importante planificar cuidadosamente la distribución del tiempo que se utiliza para esta actividad, y de esta manera generar una percepción aceptable sobre este aspecto inherente a los procesos formativos, además que es necesario poder conciliar el tiempo extra laboral con el tiempo que tiene el colaborador para dedicarse a otras actividades.

Pregunta 16: En que considera más importante recibir capacitación

■ Computación ■ Inglés ■ Farmacología ■ Atención al Cliente

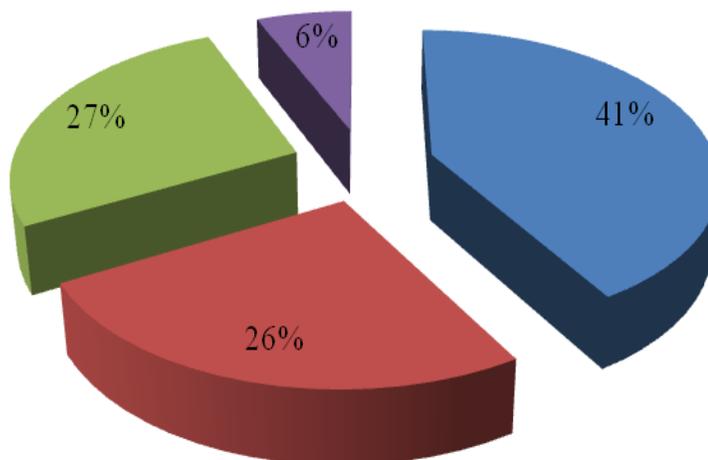


Gráfico 1.21

Fuente: Tesistas

En el gráfico se visualiza que un 41 % de los colaboradores necesitan capacitarse en procesos de Computación, un 27 % en farmacología, un 26 % en idioma inglés y un 6 % en atención al cliente, estos resultados nos permitirán definir la prioridad a cada una de las capacitaciones que constaran en el plan propuesto.

Pregunta 17: En que lugar le parece más conveniente recibir las capacitaciones

■ Sala de capacitación ■ Hosteria ■ Lugar de Trabajo

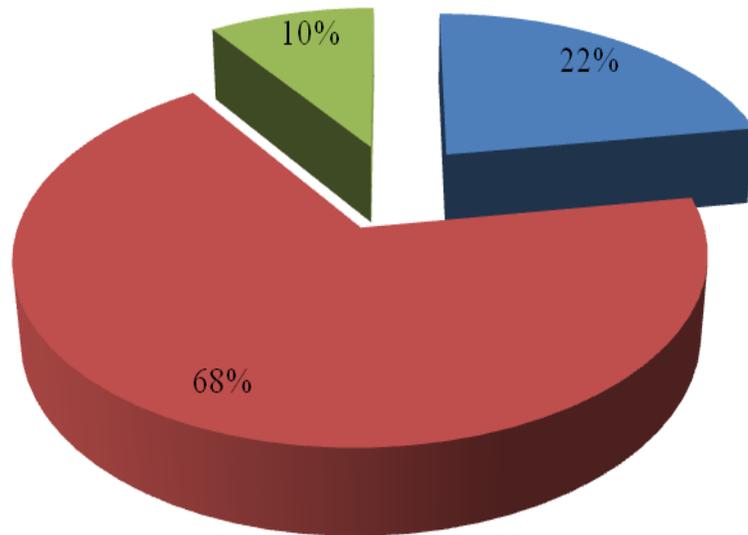


Gráfico 1.22

Fuente: Tesis

En esta pregunta se observa que el 68 % de los colaboradores desearían capacitarse en una hostería, el 22 % en la sala de capacitación y el 10 % en el mismo lugar de trabajo, estos datos permitirán establecer el lugar más idóneo para llevar a cabo las capacitaciones.

Representación gráfica y análisis de resultados de encuestas aplicadas a clientes externos.

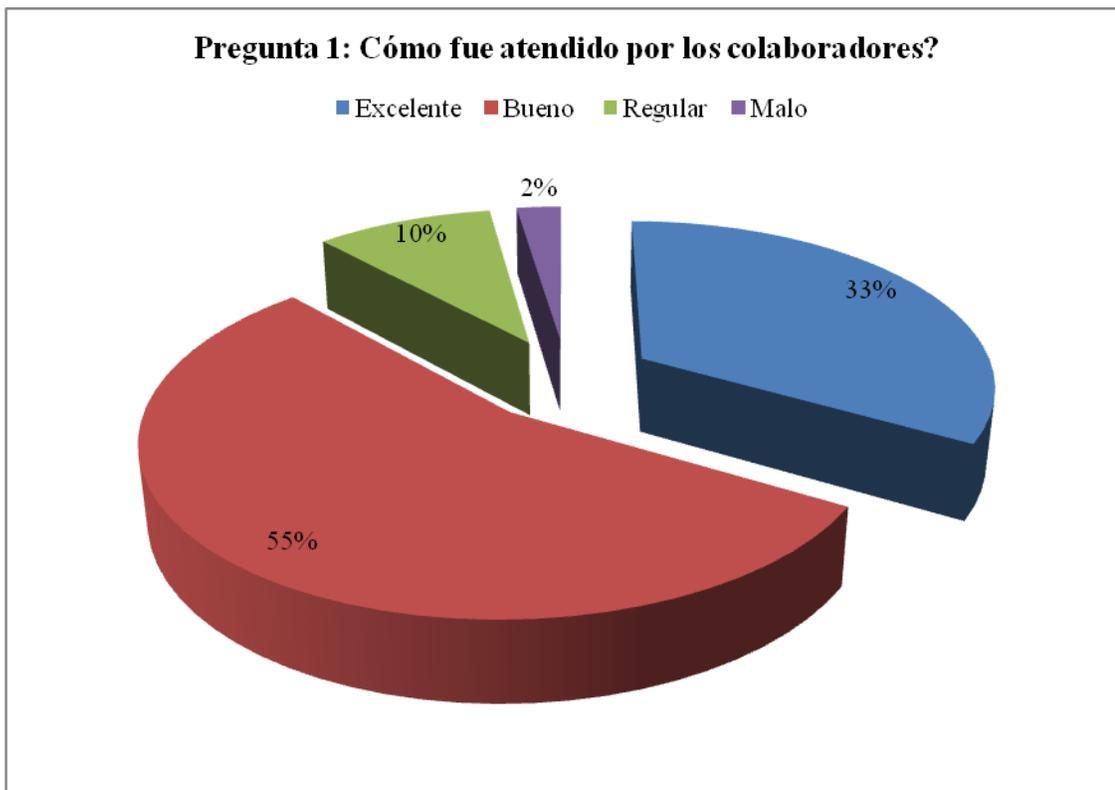


Gráfico 1.23

Fuente: Tesistas

En general los clientes encuestados indican que la atención en FYBECA se considera como Buena en 55 %, mientras que un 33 % indica que el servicio es excelente, por lo tanto, a un pequeño porcentaje de clientes es necesario demostrar que la empresa puede cubrir con sus expectativas.

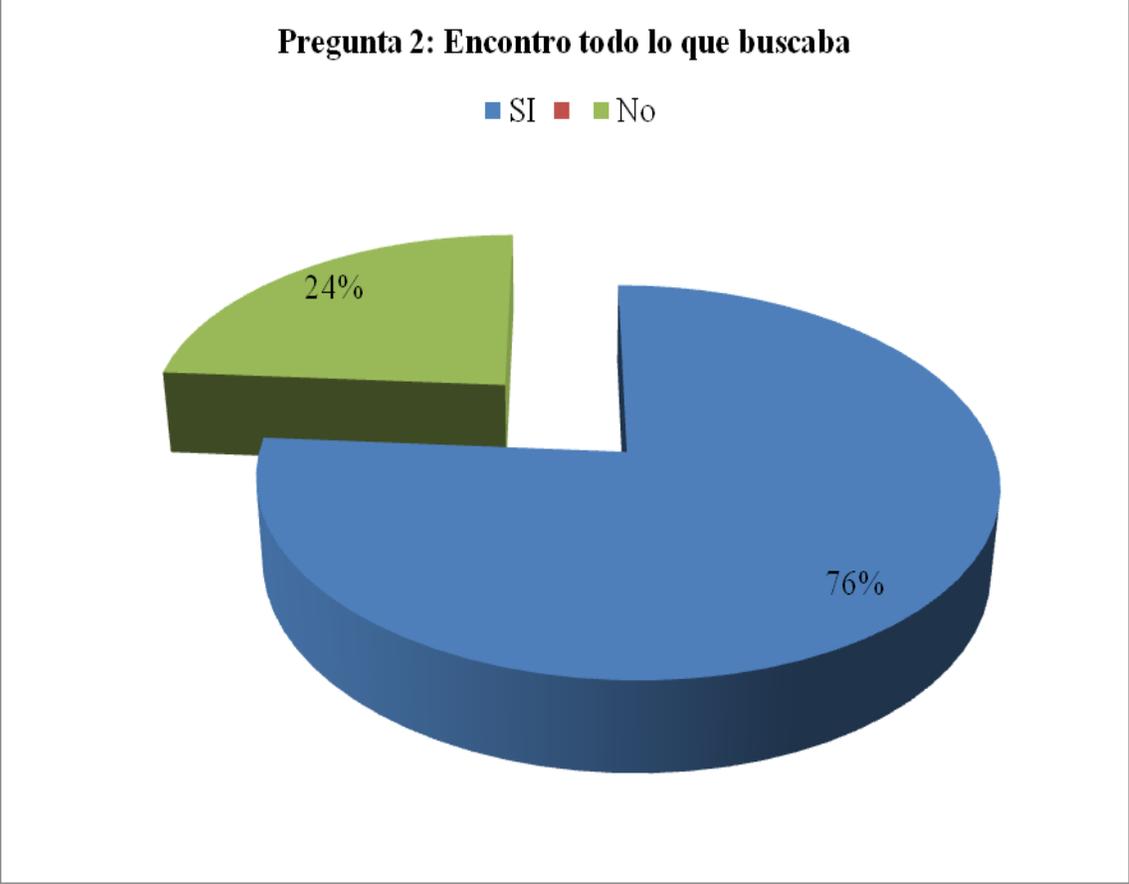


Gráfico 1.24
Fuente: Tesistas

El 76 % de los clientes indica que encontró los productos que necesitaba, mientras que únicamente el 24 % no logro encontrar el producto lo que indica que los almacenes deben hacer un análisis de las existencias de los productos en perchas para poder abastecerse y brindar diversidad a sus clientes.

Pregunta 3: Como fue el asesoramiento con respecto a los productos?

■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo

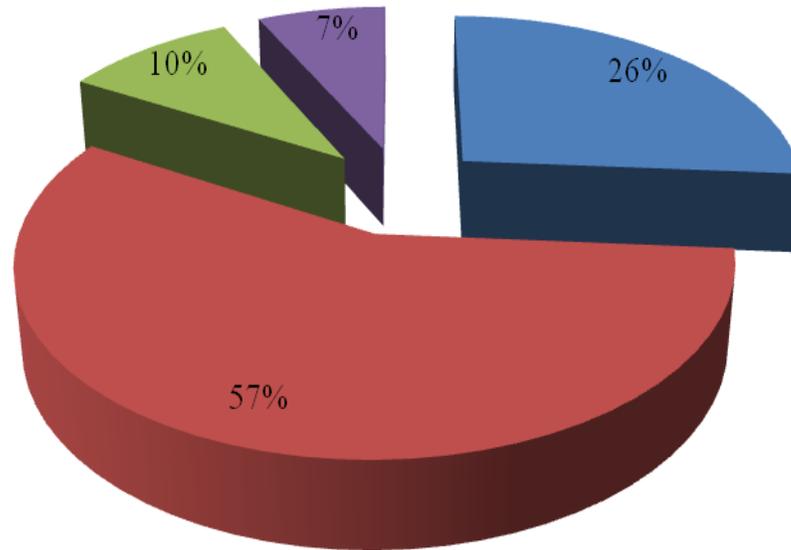


Gráfico 1.25

Fuente: Tesistas

Si bien el 57 % de los clientes considera un asesoramiento adecuado, es importante considerar que el 7 % que indica que es malo es proporcional al número de clientes que indica que no ha recibido atención regular.

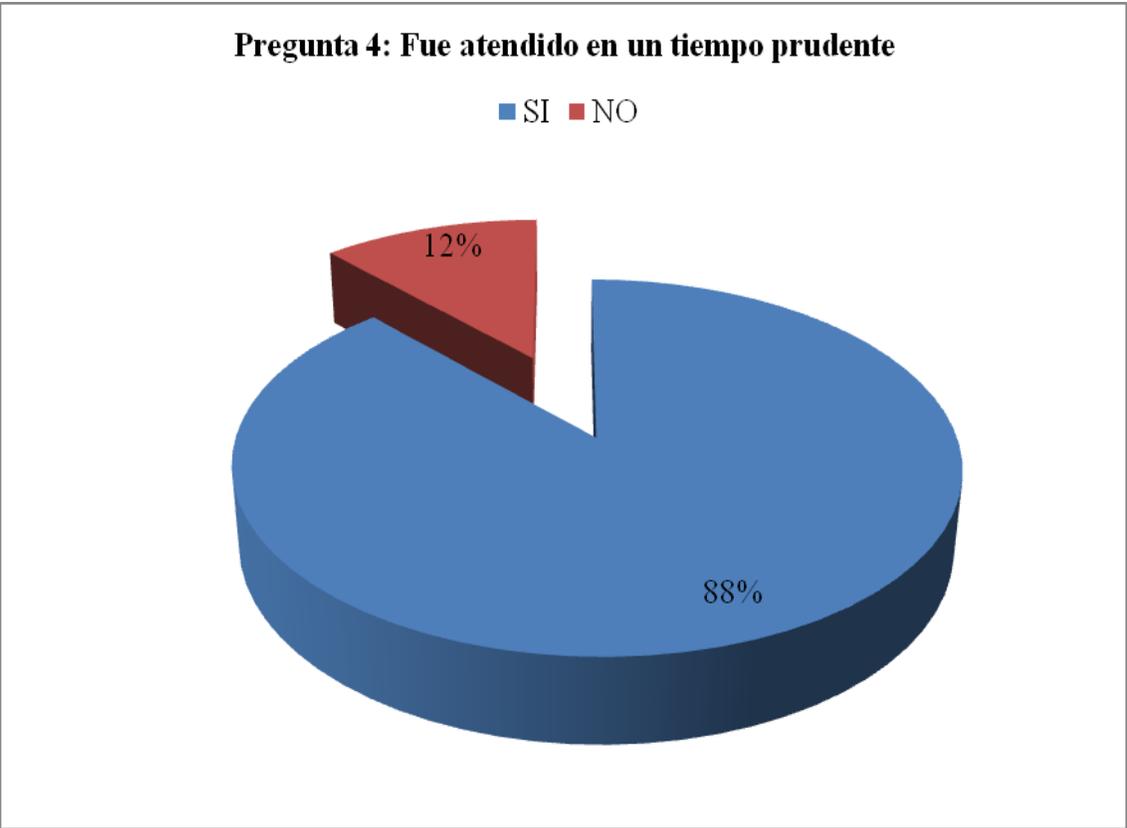


Gráfico 1.26

Fuente: Tesistas

El 12 % de clientes indica que no fue atendido en un tiempo prudente, este puede atribuirse a que las personas que lo entendió no tenían conocimiento de los productos, estaba atendiendo a otros clientes o existía una afluencia considerable de clientes en el local, mientras que el 88 % de clientes indica que fue atendido en un tiempo considerable.

2.1.4 FASE IV: Diagnóstico

Del análisis de la tabulación de resultados de la encuesta aplicada a los **Asesores de Ventas** se revelan las siguientes observaciones:

- a) Existe un proceso en el cual se le indica a la persona las tareas básicas de su puesto de trabajo la primera vez que ingresa a la empresa, sin embargo, estos no tienden a ser eficaces para el desarrollo de las actividades diarias del colaborador.
- b) Existe predisposición en el personal de FYBECA para ser capacitados pues lo consideran importante para poder desempeñar sus tareas diarias así como poder tener la oportunidad de formarse para ser ascendido.
- c) En el crecimiento personal la capacitación tiene una gran influencia ya que esto genera seguridad en el individuo que recibe la capacitación.
- d) La empresa FYBECA viene brindando capacitaciones a los colaboradores, a pesar de ser un proceso informal los trabajadores en la encuesta aplicada indican les ha permitido sentirse seguros y estables en sus puestos de trabajo, por lo tanto, al presentar una propuesta estructurada fortalecerá este sentir en cada colaborador.
- e) El colaborador al tener un contacto directo con el cliente debe estar preparado para poder brindar un servicio eficiente y eficaz, por lo tanto, es importante prestar atención al desarrollo de tema en lo referente a las capacitaciones, de manera importante en la planificación y difusión de los procesos que se van a llevar a cabo.
- f) La frecuencia con la que se recibe las capacitaciones según el criterio de los colaboradores es mensual, esto implica que al menos una vez por mes tienen algún tipo de formación.
- g) Al preguntarle a los colaboradores sobre cuatro temas específicos que consideren ser capacitados, en su mayoría manifiesta que requiere capacitarse en primer lugar en el manejo del sistema (SISTEMAS DE INFORMACIÓN

PROFESIONAL EMPRESARIAL), en segundo lugar, conocimientos básicos de farmacología y seguido en tercer lugar en inglés, un mínimo porcentaje consideró que es importante formarse en atención al cliente, por lo tanto, esto manifiesta que estos temas son complementarios a las generaciones de habilidades como la empatía para poder atender al cliente, esto sin minimizar el tópico.

- h) En cuanto al manejo de la logística de los procesos de capacitación los colaboradores prefieren salir de su lugar de trabajo para recibir la capacitación, lo que implica además que pueden manejar la conciliación del tiempo personal con el tiempo invertido en formarse para mejorar sus competencias laborales y personales.

Del análisis de la tabulación de resultados de la encuesta aplicadas a los **Cliente Externos** se diagnostica una mirada desde fuera de la organización para poder conocer la imagen que tiene la empresa:

La satisfacción de los clientes externos con respecto a los servicios que brinda la empresa FYBECA está por encima del promedio, sin embargo, es necesario que la empresa mantenga estos niveles gestionando en los colaboradores el manejo del sistema informático, el conocimiento de las características de los productos exhibidos en perchas así como complementar con el manejo del idioma inglés, ya que en la actualidad en nuestra ciudad se experimenta un creciente número de personas extranjeras.

De las entrevistas aplicadas a los **líderes zonales** se debe tomar en consideración lo siguiente:

- a) Los objetivos planteados de las capacitaciones no se cumplen en su totalidad debido a la carga horaria que tienen los colaboradores para cumplir sus funciones y sus actividades personales y familiares, por lo tanto, es necesario tomar alternativas para poder alcanzar los logros propuestos.

- b)** Los líderes zonales concuerdan en que es necesario que los colaboradores conozcan sobre las características de los productos médicos y de cuidado personal con la finalidad de evitar equivocaciones al momento de despechar la mercadería que solicita el cliente.
- c)** Para los líderes zonales el desarrollo de sus colaboradores es de vital importancia ya que esto les permite alcanzar las metas y objetivos para cada local.
- d)** El apoyo que les puedan brindar desde Talento Humano de la empresa en temas de capacitación, siempre son bien recibidos por los colaboradores, sin embargo añaden que es necesaria una planificación de acuerdo a la realidad y las necesidades de los puestos de trabajo sobre todo en el manejo del idioma inglés.

CAPÍTULO III

2.2 “DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN”

2.2.1 INTRODUCCIÓN

El talento humano es un recurso que genera valor a una organización para que esta sea competitiva en un mercado donde no solo el dinero es determinante del éxito de una compañía, en la actualidad se viene sumando a todos los activos de la empresa el valor intelectual, formación y conocimientos que tienen los colaboradores, para lograr elevar este capital es necesario mantener el personal calificado para ser productivo.

Los procesos de capacitación no deben ser puntuales, sino que deben ser sistemáticos para poder generar el retorno de la inversión que se realiza en la empresa, ya que la satisfacción de los clientes es inversamente proporcional al servicio que reciban de los colaboradores de la empresa.

En este marco se presenta las directrices de un diseño a la medida del plan de capacitación para las agencias de la empresa FYBECA ubicadas en la ciudad de Cuenca y Loja.

2.2.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los colaboradores de la empresa FYBECA consideran que los procesos de capacitación son necesarios para un correcto desempeño en sus puestos de trabajo, manifiestan que las actividades deben ser enriquecidas mediante el refuerzo de temas relacionados a conocimientos técnicos como conocimiento del sistema, inglés, características de los productos médicos y atención al cliente. Estos temas son prioritarios para los niveles operativos ya que ellos están directamente en relación con los clientes.

Se ha utilizado como herramienta para conocer las necesidades de capacitación una encuesta donde se busca conocer los comentarios y criterios de los colaboradores sobre el proceso logístico de las capacitaciones además de temas de interés común, se validó esta

información con las encuestas aplicadas a líderes y Encargados de Local y se validaron estos datos con una entrevista aplicada a líderes Zonales.

El objeto de este estudio busca entonces brindar apoyo a los procesos de capacitación así como considerar la manera óptima de planificarla y desarrollarla cuidando que éstas estén dentro de los parámetros y políticas de la organización.

2.2.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Capacitación para Farmacias FYBECA en temas que agreguen valor en el ejercicio de las funciones de los colaboradores y a la organización.

2.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar procesos de capacitación ajustados a las necesidades de los puestos de trabajo de la empresa.
- Proponer un proceso sistemático y continuo de formación de los trabajadores apegados a la cultura de servicio que tiene organización.
- Definir los parámetros que se ajusten a las expectativas de los colaboradores en relación con las capacitaciones.

2.2.5 DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Las siguientes matrices muestran a detalle las especificaciones de cada uno de los temas de capacitación identificados en nuestro análisis:

2.2.5.1 TEMAS A CAPACITAR Y PRIORIDAD:

TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRIORIDAD
SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL	Desarrollar destrezas y habilidades en el manejo del sistema informático de la empresa.	1
INGLÉS	Proveer de un conocimiento promedio del idioma inglés para atender a los clientes extranjeros.	1
AUXILIAR DE FARMACIA	Brindar los conocimientos básicos de las características de los productos de uso personal y farmacológicos para mejorar el asesoramiento a los clientes.	2
ATENCIÓN AL CLIENTE	Establecer parámetros de comportamiento de acuerdo con los diferentes perfiles de clientes. Optimizar las conductas adecuadas respetando el ser propio y contribuyendo un hacer muy eficaz.	2

*ESCALA:

ALTA	=	1
MEDIA	=	2
BAJA	=	3

2.2.5.2 COMPETENCIAS Y DESTREZAS ESPERADAS LUEGO DE LA CAPACITACIÓN:

La siguiente matriz detalla los alcances que tendrán las capacitaciones planificadas en relación con el desarrollo de competencias que requieren los colaboradores de la empresa FYBECA.

TEMA DE CAPACITACIÓN	DESTREZAS A DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE LA DESTREZA	TIPO DE DESTREZA
SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	Interacción con datos
INGLÉS	Escucha activa	Escuchar lo que una persona extranjera está hablando y realizar preguntas adecuadas en el idioma inglés	Interacción con personas que se comunican en el idioma inglés
	Hablado	Hablar con personas extranjeras que dominan el idioma inglés de manera clara y comprensible	Interacción con personas que se comunican en el idioma inglés
	Orientación de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con extranjeros que manejan el idioma inglés, acción crucial para el logro de metas.	Interacción con personas que se comunican en el idioma inglés
AUXILIAR DE FARMACIA	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Interacción con personas
	Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar las características de los productos	Interacción con cosas
ATENCIÓN AL CLIENTE	Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los clientes de FYBECA	Interacción con personas

2.2.5.3 METODOLOGÍA:

TEMA DE CAPACITACIÓN	CLASIFICACIÓN	DÍAS A EFECTUARSE	No. HORAS AL DÍA	HORARIO
SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL	Formación	De Lunes a Jueves	1	De 08H30am - 12H30am // De 14H30pm - 18H30pm
INGLÉS	Formación	Sábados	3	08H00am - 11H00am
AUXILIAR DE FARMACIA	Formación	Lunes, miércoles y viernes.	1	08H00am - 09H00am
ATENCIÓN AL CLIENTE	Formación	Martes, Jueves y Sábados	2	08H00am – 10H00am

Los procesos formativos inician en diferentes fechas tal como se indica en el cronograma.

2.2.5.4 POBLACIÓN A SER CAPACITADA:

De acuerdo al nivel de formación:

NIVEL DE FORMACIÓN	NÚMERO DE COLABORADORES
Educación Secundaria	20
Educación Técnica Completa	0
Un año de educación universitaria	14
Dos o más años de educación universitaria	41
Título universitario	24
OTROS	1
TOTAL	100

De acuerdo al tiempo de servicio en la empresa:

TIEMPO DE SERVICIO	# COLABORADORES
0 _ 5	66
6 _ 10	23
11 _ 15	9
16 O MAS	2
TOTAL	100

De acuerdo al género:

GÉNERO	# COLABORADORES
HOMBRES	27
MUJERES	73
TOTAL	100

2.2.5.5 RECURSOS NECESARIOS:

TEMA DE CAPACITACIÓN	RECURSOS NECESARIOS
SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none">- COMPUTADORES CON ACCESO A INTERNET Y AL SISTEMA INFORMÁTICO DE LA EMPRESA.- REFRIGERIO- MATERIAL IMPRESO- MATERIAL DE APOYO (ESFEROS, MARCADORES)- INFOCUS
INGLÉS	<ul style="list-style-type: none">- EL MATERIAL LO ENTREGA EL PROVEEDOR DEL CURSO.
AUXILIAR DE FARMACIA	<ul style="list-style-type: none">- CATÁLOGO DE PRODUCTOS.- INFOCUS.- SALA DE CAPACITACIÓN.
ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">- INFOCUS.- SALA DE CAPACITACIÓN.- REFRIGERIOS.

2.2.5.6 PRESUPUESTO:

Consideraciones:

- Para los cursos de inglés y atención al cliente la empresa cubre el 50% del total del curso, el 50% cubre el empleado, debitado del rol de pagos previa autorización del colaborador.
- El curso de inglés solo cursaran 2 colaboradores por Agencia, por lo general los que tenga más de 2 años en la empresa.

- Se aclara que las instituciones que brindan la enseñanza del idioma inglés no brindan cursos focalizados en este caso para atención al cliente, el objetivo básico es que la persona adquiera los conocimientos esenciales para poder tener dominio del idioma.
- Entre las proformas de los cursos de inglés se considera que la de Golden Bridge tiene las siguientes ventajas frente a la del CEDEI: Facilidades de financiamientos, horarios reprogramables y flexibles, menor costo frente al beneficio recibido alineado a los objetivos de FYBECA.
- Para el proceso de formación de Atención al Cliente la carga horaria es de 2 horas diarias, 4 semanales.
- En el proceso de formación de Atención al Cliente la empresa pagará el 100% del total del curso a la empresa que provee del servicio de acuerdo a las condiciones establecidas en la proforma: 60% al inicio del curso y 40% al finalizar.
- El proceso de formación en Sistemas de Información Empresarial será dictado por los responsables del Departamento de Sistemas, para lo cual la empresa deberá gestionar la logística, cabe aclarar que los costos generados serán cubiertos por la empresa.
- Para los cursos de Sistemas de Información Empresarial y Auxiliar de Farmacia la empresa dispone de 1 hora y el trabajador de 1 hora, en ningún momento esto representará para el empleado descuento del valor de la hora de su rol de pagos sino que se considera como hora normal de trabajo.
- El costo del proceso de formación de Auxiliar de Enfermería se compensa con un acuerdo de cooperación interinstitucional entre la empresa FYBECA y PROVEFARMA, esta última es quien distribuye los productos farmacéuticos y de cuidado personal. De forma general este convenio no indica que no se genera costo monetario para la empresa y menos para el colaborador ya que esto implican múltiples beneficios para los proveedores, entre ellos la garantía de la

efectividad de la venta de los productos en las agencias de la cadena de Farmacias FYBECA.

La siguiente tabla presenta el análisis presupuestal de los proceso de formación que se recibirán con proveedores externos:

TEMA DE CAPACITACIÓN	PRESUPUESTO				
	No. DE PARTICIPANTES	VALOR UNITARIO X COLABORADOR	VALOR TOTAL DEL PROCESO	VALOR QUE CUBRE LA EMPRESA (50%)	VALOR QUE CUBRE EL COLABORADOR (50%)
INGLÉS	22	\$ 1.520,00usd	\$ 33.440,00usd	\$ 16.720,00usd	\$ 16.720,00usd
ATENCIÓN AL CLIENTE	100	\$ 78,85usd	\$ 7.884,80usd	\$ 3.942,40usd	\$ 3.942,40usd

En la siguiente tabla representa el desglose del financiamiento del proceso de formación del idioma “Inglés” por cada colaborador:

FORMACIÓN IDIOMA INGLÉS - FYBECA

PROVEEDOR:	GOLDEN BRIDGE
-------------------	----------------------

DESGLOSE PAGO EMPLEADO

PROPUESTA 2)	1er. MES	2do. MES	3er. MES	4to. MES	5to. MES	6to. MES	7mo. MES	8avo. MES	9no. MES	TOTAL
VALOR INICIAL	\$ 107,50									\$ 107,50
9 MENSUALIDADES	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 652,50
PAGO MENSUAL	\$ 180,00	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 760,00

DESGLOSE PAGO EMPRESA

PROPUESTA 2)	1er. MES	2do. MES	3er. MES	4to. MES	5to. MES	6to. MES	7mo. MES	8avo. MES	9no. MES	TOTAL
VALOR INICIAL	\$ 107,50									\$ 107,50
9 MENSUALIDADES	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 652,50
PAGO MENSUAL	\$ 180,00	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 760,00

SUMAS	
Total valor inicial	\$ 215,00
9 Mensualidades	\$ 1.305,00
VALOR POR COLABORADOR	\$ 1.520,00

# colaboradores:	22
COSTO TOTAL CURSO:	\$ 33.440,00

En la siguiente tabla representa el desglose del financiamiento del proceso de formación en “Atención al Cliente” por cada colaborador:

FORMACIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE - FYBECA

PROVEEDOR:	TRANCE FORMACION
------------	------------------

VALOR SIN IVA	\$ 7.040,00
12% IVA	\$ 844,80
TOTAL CURSO (PROFORMA)	\$ 7.884,80

50% CUBRE EMPLEADOS	\$ 3.942,40
50% CUBRE LA EMPRESA	\$ 3.942,40

# Colaboradores	100
Valor que cubre c/colaborador	\$ 39,42

Valor desglose en rol (3 meses)	\$ 13,14
--	-----------------

# Colaboradores	100
Valor que cubre la empresa x colaborador	\$ 39,42

TOTAL DEL CURSO POR COLABORADOR	\$ 78,85
--	-----------------

DESGLOSE PAGO COLABORADOR

PROPUESTA 2)	1er. MES	2do. MES	3er. MES	TOTAL
PAGO MENSUAL	\$ 13,14	\$ 13,14	\$ 13,14	\$ 39,42

La siguiente tabla presenta el análisis presupuestal de los proceso de formación que se recibirán con proveedores internos:

TEMA DE CAPACITACIÓN	PRESUPUESTO				
	No. DE PARTICIPANTES	VALOR UNITARIO X COLABORADOR	VALOR TOTAL DEL PROCESO	VALOR QUE CUBRE LA EMPRESA	VALOR QUE CUBRE EL COLABORADOR
SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL	94	\$ 14,14usd	\$ 1.329,00usd	\$ 1.329,00usd	-
AUXILIAR DE FARMACIA	100	\$ 354,00usd	\$ 33.276,00usd	\$ 33.276,00usd	-

Se establece el siguiente desglose de los valores que se generan por el proceso de formación en Sistemas de Información Empresarial:

FORMACIÓN EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL - FYBECA

PROVEEDOR:	FARCOMED
-------------------	-----------------

DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS

# COLABORADORES CUENCA	73
# GRUPOS	3
INTEGRANTES POR GRUPO	24

# COLABORADORES LOJA	21
# GRUPOS	1

TOTAL COLABORADORES CAPACITADOS	94
--	-----------

DISTRIBUCIÓN REFRIGERIOS

VALOR REFRIGERIO DIARIO	\$ 188,00
COSTO POR CADA COLABORADOR	\$ 2,00

COSTO REFRIGERIOS CUENCA (73)	\$ 146,00
COSTO REFRIGERIOS LOJA (21)	\$ 42,00
TOTAL VALOR DIARIO COSTO REFRIGERIO	\$ 188,00

# DÍAS DE CAPACITACIÓN	\$ 4,00
CUENCA (4 DÍAS DE CAPACITACIÓN)	\$ 584,00
LOJA (4 DÍAS DE CAPACITACIÓN)	\$ 168,00
TOTAL REFRIGERIOS 8 DÍAS	\$ 756,00

DESGLOSE PRESUPUESTO	
TRASLADO FACILITADOR QUITO-CUENCA	\$ 150,00
TRASLADO FACILITADOR CUENCA-LOJA	\$ 10,00
TRASLADO FACILITADOR LOJA-QUITO	\$ 150,00
MATERIAL IMPRESO	\$ 50,00
MATERIAL DE APOYO (ESFEROS, MARCADORES, ETC.)	\$ 25,00
ALQUILER INFOCUS	\$ 188,00
REFRIGERIOS	\$ 756,00
TOTAL COSTO DE CAPACITACIÓN PRESUPUESTO	\$ 1.329,00

TOTAL COLABORADORES	94
COSTO POR COLABORADOR	\$ 14,14

A continuación se presenta el desglose referencial para efectos del cálculo del valor del costo del proceso en proporción al número total de horas invertido por cada colaborador en el proceso formativo en Auxiliar de Farmacia, esto no quiere decir que la Empresa vaya a descontar o cobrar a sus colaboradores pues no implica un gasto:

FORMACIÓN AUXILIAR DE FARMACIA – FYBECA

PROVEEDOR:	PROVEFARMA
-------------------	-------------------

DESGLOSE COSTO PROCESO	
SUELDO	\$ 354,00
HORAS MENSUALES	240
VALOR DE LA HORA DE TRABAJO	\$ 1,48
HORAS DE CAPACITACIÓN AL MES	20
VALOR HORAS DE CAPACITACIÓN	\$ 29,50
TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO (MESES)	12
COSTO TOTAL DEL PROCESO X CADA COLABORADOR	\$ 354,00

El costo total que los procesos son:

	VALOR TOTAL 4 PROCESOS DE FORMACIÓN	VALOR QUE CUBRE LA EMPRESA	VALOR QUE CUBRE LOS COLABORADORES
TOTALES	\$ 75.929,80usd	\$ 55.267,40usd	\$ 12.302,40usd

2.2.5.7 CRONOGRAMA:

Con la finalidad de que no exista cruces de horarios y sobre carga en los colaboradores se plantea el siguiente cronograma para efectuarse los procesos formativos:

TEMA DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN	FECHA PROPUESTA DE INICIO DEL PROCESO
SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL	1 MES	Abril 2015
INGLÉS	9 MESES	Abril – Diciembre 2015
AUXILIAR DE FARMACIA	1 AÑO	Julio 2015 – Mayo 2016
ATENCIÓN AL CLIENTE	2 MESES	Mayo – Junio 2015

Es importante señalar que las personas que toman el curso de inglés no requieren seguir el proceso de manejo del sistema debido a que se escogerá a quienes tienen más de 2 años de trabajo en la empresa.

CONCLUSIONES:

- El objetivo de esta tesis es la de detectar las necesidades de capacitación en la empresa FYBECA con la finalidad de establecer una propuesta de ejecución en los temas que generen impacto positivo en la ejecución de las tareas en los puestos de trabajo.
- Se estableció mediante la aplicación de encuestas al personal que existen 4 temas de capacitaciones que se deben llevar a cabo para fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas, estos son: capacitación técnica en el manejo del sistema informático de la empresa, formación en conocimientos básicos del idioma inglés, auxiliar de farmacia y dominio de destrezas para atención al cliente.
- Un aspecto importante que se considera en la propuesta es una adecuada planificación de la logística de los procesos de capacitación y formación, esta información está alineada a generar efectividad en costos, tiempos de ejecución, generación de valor a la empresa y al cliente externo.
- En el crecimiento personal la capacitación tiene una gran influencia ya que esto genera seguridad en el individuo que recibe la capacitación.
- La empresa FYBECA viene brindando capacitaciones a los colaboradores, a pesar de ser un proceso informal los trabajadores en la encuesta aplicada indican les ha permitido sentirse seguros y estables en sus puestos de trabajo, por lo tanto, al presentar una propuesta estructurada fortalecerá este sentir en cada colaborador.
- En cuanto al manejo de la logística de los procesos de capacitación los colaboradores, prefieren salir de su lugar de trabajo para recibir la capacitación, lo que implica además que pueden manejar la conciliación del tiempo personal con el tiempo invertido en formarse para mejorar sus competencias laborales y personales.

- En lo que hace referencia a la atención al cliente existe un segmento importante del mercado de proveniencia americana y europea que domina el idioma inglés, por lo tanto, el proceso de comunicación entre el colaborador y este tipo de cliente se ha venido afectando porque no existe el talento humano preparado para asumir este reto de brindar un servicio que integre otras culturas.
- Cuando los colaboradores nuevos o antiguos desconocen las características de los productos de fármacos así como de productos de cuidado personal, es posible que no pueda brindar alternativas al cliente por lo tanto, se pierdan ventas importantes que representa utilidad para la empresa.
- Un proceso de capacitación enfocado en la mejora de la satisfacción de los clientes externos se verá reflejado en el aumento del valor del capital humano de así como en las ganancias diarias de la empresa FYBECA.
- Los colaboradores al sentirse que la empresa busca aumentar sus competencias laborales sentirán que son parte importante de FYBECA y esto generara en ellos identidad y compromiso con la empresa, la tan ansiada alineación a los objetivos que buscan las organizaciones.

RECOMENDACIONES:

- Para que la propuesta de capacitaciones tenga éxito es necesario que se establezcan indicadores que midan en los colaboradores la asimilación de los conocimientos impartidos en el proceso formativo.
- Con la finalidad de poder validar la efectividad del proceso de capacitación en cada una de los temas detectados, se sugiere realizar un proceso de evaluación de desempeño de 360° al mediano y largo plazo, se debe incluir a los clientes externos, de esta manera, se evidenciaría el impacto de los procesos formativos llevados a cabo en organización.

- Se debe establecer planes de comunicación para la difusión de las capacitaciones para que de esta manera el personal se mantenga motivado a participar en los procesos de forma activa y se evite de esta manera la deserción.
- Monitorear los avances de los colaboradores con relación a utilidad de los conocimientos en el puesto de trabajo.
- Premiar a los colaboradores que obtengan puntajes altos en las evaluaciones de los procesos de capacitación en temas relacionados a inglés y atención al cliente.
- Los conocimientos recibidos durante el desarrollo de la carrera nos han sido de gran utilidad para poder desarrollar el presente trabajo, no solo en lo técnico, sino también en lo humano, es decir que nos ha permitido centrar el proceso en la persona siempre alineada a los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA - LINKOGRAFIA

1. <https://www.fybeca.com/carrocompras/pages/home.jsf>-14/10/2014-16:06
2. <http://definicion.mx/diagnostico/>-13/10/2014-16:05
3. VIDAL Arizabaleta Elizabeth, Diagnostico Organizacional Evaluación Sistémica del Desempeño Empresarial en la Era Digital, Editorial ECOE, Bogotá Colombia 2004.
4. <http://www.definicionabc.com/general/necesidad.php>-14/10/2014-13:55
5. MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.
6. NAGEL Amaru José, Capacitación en Gestión Conceptos y Acciones, Editorial IICA. Santiago, Chile 1995.
7. GUTIERREZ Morfin Enrique, Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de los Barman de los Hoteles de Cinco Estrellas de Toluca y Metepec. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Turismo. 2004.
8. SILICEO Aguilar Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, S. A. México, D. F. 2004.
9. WAYNE Mondy & NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson Prentice Hall pág. 207. 2005.
10. LEFCOVICH Mauricio León, La capacitación en la empresa: Aspectos a tener en cuenta, El Cid Editorial / apuntes. Santa Fe, Argentina 2009.

- 11.** <http://www.aenorecuador.com/%C2%BFqu%C3%A9-es-formaci%C3%B3n.aspx-11/10/2014-2:36>
- 12.** MARTINEZ Guillen María del Carmen, Formación de persona: La gestión empresarial, Editorial Díaz de Santos. Madrid España 2012.
- 13.** <http://www.definicionabc.com/general/desarrollo.php-12/10/2014-8:58>
- 14.** <http://www.todosobrepersonal.blogspot.com/2012/12/diagnóstico-de-necesidades-de.html-10/10/2014-9:23>
- 15.** MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.
- 16.** MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.
- 17.** MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.
- 18.** MENDOZA Núñez Alejandro, Manual para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, Editorial Trillas. Nueva Jersey EE UU Tomo uno 2012.
- 19.** VIDAL Díaz de la Rada Iguzquiza, Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial, Editorial ESIC. Madrid, España 2001.
- 20.** ALVIRA Martín Francisco, Cuadernos Metodológicos. La Encuesta: una perspectiva General Metodológica Segunda Edición Revisada, Editorial CIS, Madrid España 2011.
- 21.** <http://www.tiposde.org/escolares/123-tipos-de-encuestas/-14/10/2014-14:30>

- 22.** ACEVEDO Alejandro & LÓPEZ Alba, El Proceso de la Entrevista Conceptos y Modelos, Editorial Limusa Noriega, 1986. Pág. 10.
- 23.** SANTOS Duran José Luis, Las relaciones humanas en las empresas, Editorial Clara M. de la Fuente Rojo. 2008.
- 24.** PULLIAN Phillips Patricia, FUNDAMENTOS DEL ROI, EPISE S.A. 2007, Barcelona, pág. 1 y 2
- 25.** COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES (Recuperado: 12-07-2012)
<http://negociosyemprendimiento.com/nuevas-tendencias-en-la-administracion-de-recursos-humanos/>
- 26.** <http://news.conocimientoydireccion.com/?p=1629>
- 27.** <http://news.conocimientoydireccion.com/?p=1620>
- 28.** <http://news.conocimientoydireccion.com/?p=1797>
- 29.** www.wikipedia.com
- 30.** <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

ANEXOS

ANEXO I

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

Dra. Patricia Martínez:

“Byron: ¿Usted cree que FYBECA cumple con los objetivos de capacitación?”

Dra. Martínez: Parcialmente si,

B: ¿Por qué?

D: Porque la empresa hace un esfuerzo tratando de capacitar al personal sin embargo tenemos muchas carencias por cuestiones de horario y disponibilidad del personal

B: ¿Usted como líder que cursos considera que deberían ser impartidos?

D: Yo creo que un conocimiento básico de los productos de medicinas, igual un conocimiento de productos de no medicinas, pero no como le llevan en este momento como cursos de mucho trabajo (tiempo) sino más prácticos en los puntos de venta.

B: ¿Ha recibido quejas de los clientes por mal servicio de los colaboradores?

D: Si hay ocasiones en que desconocen de los productos, le dan un producto cambiado.

B: ¿Existe disponibilidad de los colaboradores para los cursos de capacitación?

D: No.

B: ¿Por qué?

D: Por la carga horaria que tienen, es gente que trabaja entre semana y fines de semana también, en realidad es muy poco tiempo que tienen para su casa y para sí mismo y no tienen mucha disponibilidad.

B: ¿Considera usted que las capacitaciones se dictan en horarios accesibles para los colaboradores?

D: No

B: ¿Por qué?

D: Porque en general si van a un curso tienen que duplicar el turno cuando tienen que apoyar al siguiente compañero para que vaya al mismo curso.

B: Muchas gracias Doctora por su tiempo.”

ANEXO II

PROFORMAS DE CAPACITACIÓN CURSO INGLÉS



Cuenca, 20 de febrero de 2015

Jackeline Aguilar
Recursos Humanos FYBECA

Ciudad.-

Por medio de la presente, me dirijo a usted para presentarles los beneficios que le otorga nuestra compañía Golden Bridge Corporation conjuntamente con la Cámara de Turismo de Cuenca:

Teniendo en cuenta las exigencias del mundo moderno y los nuevos conceptos y enfoques innovadores pedagógicos que en los últimos tiempos se han implementado en el país, se hace necesario que tanto las entidades públicas como privadas desarrollen programas de capacitación y formación que ayuden a fortalecer el talento humano crecimiento internacional.

Nuestra empresa **GOLDEN BRIDGE CORPORATION S.A.**, cuenta con un programa de inglés presencial dinámico de fácil asimilación **"ENGLISH FOR EVERYONE"**, que adapta técnicas de aprendizaje a las necesidades en cuanto a tiempo, espacio, nivel de conocimiento, presupuesto y metodología.

Nuestra experiencia en países como Guatemala, Bolivia, Costa Rica, México, Colombia, el Salvador, Perú, Panamá y Ecuador nos hace líderes en el aprendizaje del idioma inglés.

ADAPTACION PEDAGOGICA.

Nuestra metodología, recursos técnicos y científicos empleados en el diseño del mismo, garantizan el aprendizaje del idioma Inglés en corto tiempo.

El programa se adapta a la persona, no la persona al programa, de modo que nuestros usuarios cuentan con un sistema personalizado de aprendizaje constante, los tutores se adaptan al ritmo de cada uno, garantizando el aprendizaje.

¿POR QUE GOLDEN BRIDGE?

Porque con nosotros pueden:

- Incrementar la capacidad productiva y liderazgo ante el mercado internacional.
- Utilizar mejor la capacidad humana y técnica.
- Manejar vocabulario técnico profesional y empresarial.
- Bajar el alto índice de profesionales que año tras año abandonan los programas de capacitación en INGLÉS.

EL USUARIO CUENTA CON:

- Sistema Vivencial
- Resultados Inmediatos
- Horarios programables y Rotativos
- Grupos Reducidos
- Motivación Constante
- Inversión Garantizada
- Social English
- Laboratorios dirigidos
- Videos Club, Talleres y Actividades
- Sesiones de Conversación
- Modismos Internacionales
- Preparación TOEFL/TOEIC

Para una mejor formación del usuario, nuestro programa esta diseñado y dirigido a cada una de las necesidades y exigencias del mercado actual; para lo cual, ofrecemos el siguiente servicio:

1. E.F.E. ENGLISH FOR EVERYONE

Está enfocado a todas aquellas personas, que desean **Pensar, Hablar, Leer, Escribir, Corregir y dominar la Gramática** del idioma Inglés de una manera fluida y natural.

GOLDEN BRIDGE CORPORATION ofrece preparaciones para diferentes exámenes necesarios para evaluar el conocimiento del idioma inglés como segunda lengua. El examen de mayor importancia en este sentido es el **TOEFL** (Test of English as a Foreign Language), dicho examen es la reunión de temas más avanzados y es un medidor inigualable de los conocimientos adquiridos a lo largo del programa

Dentro de las actividades competentes a esta preparación mencionamos las cuatro principales actividades a trabajar, a parte de las diferentes herramientas y consejos prácticos usados en dicha preparación.

- Parte I Gramática avanzada**
- Parte II Comprensión de lectura**
- Parte III Perfeccionamiento auditivo**
- Parte IV Elaboración de ensayos**

Existen actividades adicionales al programa de aprendizaje en las diferentes sesiones, que la Compañía pone a disposición de los usuarios. Dichas sesiones incluyen actividades netamente gramaticales y otras actividades lúdicas (presentaciones de vídeo y canciones entre otras) que ayudan al logro del aprendizaje, como por ejemplo:

- Talleres Lúdicos
- Talleres Gramaticales
- Chat Room
- Singing Time
- Foros de conversacion
- Debate
- Reading
- Listening & Pronunciation

- **Modalidad:** Presencial participativa, guiada por un Asesor Académico de alta trayectoria, experiencia e idoneidad.
- **Informe de Aprendizaje:** Se entregará un informe por ciclo de seguimiento continuo sobre la asistencia y el avance de los conocimientos adquiridos.
- **Horarios:** Somos una empresa multinacional con sedes en 12 países de Latinoamérica en Ecuador estamos en Guayaquil, Quito, Loja y Cuenca.

En la ciudad de Cuenca estamos en la **Av. Fray Vicente Solano 2-51 y Carlos Aguilar** (frente al Colegio Benigno Malo),

HORARIOS DE ATENCIÓN

7am A 11 am y de 2pm A 9pm LUNES A VIERNES

8am A 1pm.SABADOS

Dentro de este horario el usuario deberá escoger mínimo **3 HORAS** por semana, pudiendo elegir el día y la hora para capacitarse, dentro de un menú de horarios disponible dentro de la empresa, sin existir un límite máximo de horas que el usuario pueda asistir. El horario es rotativo, programable y reprogramable es decir adaptable al tiempo de la persona.

DURACION DEL PROGRAMA

9 A 12 MESES

4 MESES **BEGINNERS** 15 LECCIONES DOMINIO DEL IDIOMA AL **50 %**

3 MESES **INTERMEDIATE** 14 LECCIONES HABLAR Y ESCRIBIR AL **75%**

2 MESESE **SOCIAL ENGLISH** 17 LECCIONES HABLAR-LEER-ESCRIBIR-PENSAR EN INGLES AL **100%**

PREPARACION TOEFL (3 MESES)

COSTOS

VALORES:

	PLAN FINANCIADO	PLAN CONTADO
Valor Inicial	215	1678
12 mensualidades	145	-
Valor Total	1955	1678

PROPUESTA ECONOMICA

Propuesta 1.- Valor de cupo individual financiado 12 meses (Valor Total asumido por la empresa donde labora.)

	EMPRESA	EMPLEADO
Valor Inicial	215	-
12 mensualidades	145	-
Valor Total	1955	-

Propuesta 2.- Valor de cupo individual financiado 12 meses (Valor Parcial asumido por la empresa donde labora.)

	EMPRESA	EMPLEADO
Valor Inicial	107,5	107,5
12 mensualidades	72,5	72,5
Valor Total	977,5	977,5

PLAN CONTADO

Propuesta 3.- Valor de cupo individual contado (Valor Total asumido por la empresa donde labora.)

	EMPRESA	EMPLEADO
Valor Inicial	1678	-
12 mensualidades	-	-
Valor Total	1678	-

Propuesta 4.- Valor de cupo individual contado (Valor Parcial asumido por la empresa donde labora.)

	EMPRESA	EMPLEADO
Valor Inicial	839	839
12 mensualidades	-	-
Valor Total	839	839

BENEFICIO EXCLUSIVO PARA FYBECA

Los valores detallados incluyen a partir del ingreso de 5 cupos publicitarios:

- POR UN CUPO PUBLICITARIO SE PODRAN CAPACITAR 2 PERSONAS COMPARTIENDO EL MATERIAL DIDACTICO DURANTE LOS 9 MESES.

	EMPRESA	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2
FINANCIAMIENTO	DESCUENTO ROL DE PAGOS	50%	50%
CONTADO	DESCUENTO ROL DE PAGOS	50%	50%

- EL USUARIO PODRA UTILIZAR EL MATERIAL DIDACTICO DE LAS OFICINAS DE LA EMPRESA PRESENTANDO LA CEDULA DE IDENTIDAD.
- LA CAPACITACIÓN DE LOS 12 MESES ES TOTALMENTE INDIVIDUAL, ES POR ELLO QUE LAS PERSONAS PUEDEN DIRIGIRSE A LAS INSTALACIONES LAS HORAS QUE ELLOS TENGAN DISPONIBLES, Y CUANTAS HORAS CADA PERSONA DESEE.
- ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES COMO SON LOS CLUBS, TRIPS, DRILLS, ACCESO AL PROGRAMA TELL ME MORE, ETC.

APRENDER INGLES NO HAY QUE PENSARLO, HAY QUE DECIDIRLO...

EN ESPERA DE SU PRONTA Y POSITIVA RESPUESTA.



Cordialmente:

Paul Romero Ch.
Gerente P y F
GOLDEN BRIDGE CORP.
TELF: 2821257
CEL: 0987725534

“ *Atrévete a formar parte de la elite de personas bilingües...
Habla en un año inglés* ”



Cuenca, enero 30 del 2015.



Estimado
Representante empresa
FYBECA
Ciudad.-

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo de la Fundación Centro de Estudios Interamericanos CEDEI, institución que durante 22 años se ha caracterizado por brindar excelencia académica en la enseñanza del inglés como segundo idioma.

El CEDEI cuenta con una extensa trayectoria educativa; durante los cuales nos hemos caracterizado por ser el único centro de estudios del idioma Inglés en el cual se enseña 100% con profesores nativo-hablante, quienes con técnicas innovadoras logran que nuestra enseñanza sea interactiva, cuyos resultados se ven reflejados en cada estudiante a medida que su nivel es culminado.

Ofrecemos cursos regulares, intensivos, sábados y también tutorías:

Regulares	10 semanas (1 hora 15 minutos diarios de lunes a jueves)
Intensivos	5 semanas (2 horas diarias de lunes a viernes)
Sábados	10 semanas (sábados de 8:30 a 12:30 p.m.)

Los precios los detallamos a continuación:

Matricula	\$ 250
Examen de ubicación	\$5 (valor que se cancelara únicamente por primera vez)
Inscripción	\$ 9 (valor que se cancelara únicamente por primera vez)
Material didáctico	\$ 8
Textos 101 al 304	\$ 35 (por nivel)
Material 401	\$ 10

Los cursos podrán ser tomados en cualquiera de nuestros tres locales ubicados en diferentes partes de la ciudad, y dependiendo del número de participantes (mínimo 10) le otorgaremos un 10% de descuento en el valor de la matrícula. (No incluye libros, material de apoyo, inscripción ni examen de ubicación).

Para cursos en la mañana cuyos horarios estén comprendidos de 9:00 a 13:00 se le otorgara un 30% de descuento en la matrícula; el precio será de \$175.00, el mismo que se puede hacer extensivo a los familiares de los colaboradores de su empresa.

FUNDACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS INTERAMERICANOS CEDEI

Telfs.: Principal: 2839 003 / Sucursal: 2821 610 / Programas Internacionales: 2834 353 / CEDEI School: 4093 513
www.cedei.org / Cuenca - Ecuador

PROFORMAS DE CAPACITACIÓN CURSO ATENCIÓN AL CLIENTE



Cuenca, 03 de marzo del 2015

Empresa FYBECA

TALENTO HUMANO

Presente.-

Oferta: Plan de mejoramiento continuo

“Si tenemos la mente abierta y la predisposición de ver más allá de lo que meramente es obvio, tendremos un resultado que no era previsible pero siempre fue el deseado.”

Diego Racines C.

Email: diegoracinesc1978@hotmail.com

Teléfonos: 0999072421 / 042 389 436



PROPUESTA ECONÓMICA

Taller	Duración		Costo
Don de Servicio y atención al cliente.	8 Horas		
Reconocimiento y adecuación del comportamiento	8 Horas		
Arte de hablar en público.	8 Horas		
Telemarketing y call center	8 Horas		
TOTAL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO			\$4500
LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA INCLUYE MATERIAL Y MANUALES MAXIMO 25 PERSONAS			

Email: diegoracinesc1978@hotmail.com

Teléfonos: 0999072421 / 042 389 436



CRONOGRAMA PROPUESTO

Taller	Fecha tentativa Propuesta
Don de Servicio y atención al cliente.	Lunes 23 de marzo 2015
Reconocimiento y adecuación del comportamiento	Martes 24 de marzo 2015
Arte de hablar en público.	Miércoles 25 de marzo 2015
Telemarketing y call center	Jueves 26 de marzo 2015
EL PROGRAMA PUEDE ESTAR SUJETO A MODIFICACIONES DE FECHA PREVIA CONFIRMACIÓN.	

Email: diegoracinesc1978@hotmail.com

Teléfonos: 0999072421 / 042 389 436



Taller 3:Arte de hablar en público.

Hablar en público no se limita a tomar la palabra y "soltar" un discurso; hablar en público consiste en lograr establecer una comunicación efectiva con el mismo, en la que uno sea capaz de transmitir sus ideas, proyectar una VISIÓN y contar con el apoyo de los demás.

Taller 4: Telemarketing y call center

Una de las estrategias de mercadeo puede ser usar el teléfono para vender una parte o la totalidad de sus productos o servicios. Las ventas telefónicas y el telemercadeo son un método extendido y eficiente para establecer contacto con prospectos y concretar ventas.

Email: diegoracinesc1978@hotmail.com

Teléfonos: 0999072421 / 042 389 436



Grupo Racincor agradece su elección; con nuestra visión autónoma que no se basa en lo general pues sabemos que lo particular es lo que hace especial a cada ser humano, encaminamos todo nuestro potencial, pasión y persistencia para romper paradigmas que se han reforzado con un derroche sistemático y mecánico de la cultura del YO en lugar de anteponer la estructura del NOSOTROS, en base al condicionamiento humano cuya fuente proviene de las creencias, circunstancia y temperamento que forman el carácter de cada ser humano.

Potencializaremos, desencadenaremos y encaminaremos al talento humano de su empresa.

Diego Racines
Professional Coaching

Email: diegoracinesc1978@hotmail.com

Teléfonos: 0999072421 / 042 389 436



Cuenca - Marzo 2015

EMPRESA: UPS / Farmacia Fybeca



1

Introducción.

¿Cuál es la importancia de la comunicación efectiva en
La consecución del éxito personal y organizacional?



En "El poder de las relaciones", John Maxwell afirma: "Todo el mundo habla, todo el mundo se comunica, pero son pocos los que se relacionan verdaderamente: los que llevan sus relaciones personales, su trabajo y sus vidas un poco más allá"

Nos comunicamos permanentemente, en cada momento de nuestra vida, aún sin ser conscientes de ello. Lo hacemos con una mirada, con una sonrisa, con una palabra, con un gesto, y estamos creando puentes invisibles con los demás.

Es a través del buen uso de la comunicación que los proyectos funcionan, las relaciones se construyen y la vida se enriquece.

Pero, ¿sabemos comunicarnos de manera efectiva?, ¿sabemos cómo obtener la respuesta que esperamos de los demás a través de nuestra comunicación?

Lo que hace efectivo un proceso de comunicación es que el mensaje genere una experiencia interna en otro y una respuesta acorde con el objetivo del comunicador.

Para realizar cambios y mejoras efectivas en comunicación es necesario comprender como funciona el proceso de comunicar y como cada cual personalmente lo usa y lo puede mejorar.

Para esto es importante seguirle la pista al mensaje:

- ✓ cómo se construye
- ✓ cómo se emite
- ✓ cómo se recibe
- ✓ cómo se interpreta
- ✓ cuál es la respuesta

Comunicación Efectiva y resolución de conflictos con PNL es un curso diseñado para que puedas generar respuestas y construir mensajes efectivos, adecuados a las situaciones únicas y particulares que propone cada reto de comunicación, haciendo del Comunicar una herramienta valiosa y efectiva para el desarrollo y el progreso personal y/o profesional.



2

¿Cómo la PNL puede mejorar el proceso comunicativo?



En estos tiempos competitivos y de reconstrucción de paradigmas, son los individuos con una mayor flexibilidad conductual los que consiguen obtener los recursos necesarios para conseguir sus objetivos. La PNL, dota de los recursos necesarios para que vuelvas a tener el pleno control sobre tu vida, sin dejar que las circunstancias externas lo hagan.

La PNL, como meta modelo de comunicación, enseña técnicas efectivas para establecer canales de comunicación adecuados con todos los seres humanos.

La PNL (Programación Neurolingüística) se constituye como una tecnología del cambio enfocada al desarrollo de habilidades personales, para mejorar tu relación contigo mismo y con los demás, consiguiendo transformar tu vida y alcanzar tus objetivos, tanto personales como profesionales, sea cual sea el ámbito en el que ejerzas.

El objetivo final es que adquieras habilidades que te permitan ser una persona cada vez más flexible, ya que la flexibilidad es el principal requisito para la libertad personal. Ganando en flexibilidad no sólo te comprenderás mejor a ti mismo, también lo harás con los demás, y esto te va a permitir poder interactuar mejor con tu entorno.

En este entrenamiento usted aprenderá, de manera activa y participativa primero como comunicarse adecuadamente con usted mismo para generar nuevos pensamientos, nuevas actitudes y sobre todo, una nueva forma de ver, sentir y escuchar su entorno para un disfrute pleno y pueda aprovechar todo lo que la vida le ofrece de bueno.

¿Qué estudia la PNL en torno a la comunicación y que podrás aprender en este entrenamiento para lograr una atención de calidad al cliente

El verdadero descubrimiento de la PNL- Programación Neurolingüística - es que nosotros transmitimos todo nuestro mundo interior también hacia afuera...hacia el exterior...mediante tres formas...la comunicación verbal, paraverbal y no verbal.

Investigaciones llevadas a cabo por el profesor en Psicología Albert Mehrabian demuestran que el cincuenta y cinco por ciento de nuestro mensaje es comunicado corporalmente, el treinta y ocho por ciento a través del tono de la voz, y sólo un siete por ciento a través de la palabra.

Formas de Comunicación o canales de comunicación

COMUNICACION VERBAL: 7%

COMUNICACION NO VERBAL: 93%

A su vez, la comunicación no verbal se subdivide en:

CORPORAL: 55% (Gestos, posturas, movimientos, respiración, coloración, expresiones faciales, etc.)

VOZ: 38% (Volumen, Tono, Velocidad)



Y un gran secreto de la PNL consiste en centrarse en el otro para entrar de inmediato en sintonía con él. No requiere un año de estudio para lograrlo, es suficiente entrenarse para ser capaz de captar las señales que nos envían

Esto es muy importante saberlo al aprender PNL: saber distinguir a cada instante y de acuerdo a cada situación...en qué estado se encuentra mayormente la otra persona con la que nos estamos comunicando...y actuar en consecuencia.

¿Cuál es el papel de la Inteligencia emocional en el proceso comunicativo y de atención al cliente?

"Las personas que alcanzan los mejores avances en las organizaciones NO son las que tienen el coeficiente de inteligencia emocional más alto, sino las que tienen una alta inteligencia emocional"

"Los ejecutivos fracasan no porque les falten ideas técnicas sino porque no pueden manejar el cambio y trabajar en equipo, y por tener un déficit en sus relaciones interpersonales"

Daniel Goleman

El coeficiente de ÉXITO

La investigación realizada a nivel mundial por el "Consortio para la Investigación sobre Inteligencia Emocional en las Organizaciones", arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro Cociente de Éxito: el mismo se debe un 23% a nuestras capacidades intelectuales, y un 77% a nuestras aptitudes emocionales.

Qué es INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Se refiere a la capacidad de reconocer, regular y modificar nuestros propios sentimientos y los de los demás y de motivarnos.

Qué busca INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Desarrollar en las personas un coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etc.

Este entrenamiento tiene como eje transversal el desarrollo de capacidades emocionales que nos permitan manejar de mejor manera las situaciones cotidianas del trabajo que pueden producir estrés y por ende conflictos además de poder transmitir emociones positivas a los clientes internos y externos, condición necesaria para el trabajo en equipo y la buena comunicación.

Objetivos



Objetivo General

Tener una actitud positiva y motivada en su desempeño promoviendo una verdadera cultura de comunicación

Objetivos Específicos

Desarrollar habilidades comunicativas personales, relacionadas con el manejo de la voz y del cuerpo. Descubrir en la voz y en la imagen personal, el poder para impresionar favorablemente a quien los escucha. Manejar conceptos y desarrollar habilidades para dirigirse a un grupo. Conocer y manejar los principios de la comunicación no verbal en función del manejo de grupos

Que adquieran habilidades de comunicación efectiva que puedan ser replicadas en los diferentes ambientes de la organización

Que puedan generar procesos de aprendizaje conjunto (trabajo en equipo) bajo un enfoque sistémico

Metodología



Este entrenamiento está estructurado para desarrollar en el participante conciencia y conocimiento sobre el enfoque sistémico y sus aplicaciones en el desarrollo del potencial de los individuos dentro de las organizaciones.

El eje temático sobre el que se desarrolla este programa está centrado en 2 grandes temas:

- A. La mejora de habilidades de comunicación
- B. La creación de ambientes laborales emocionalmente favorables.

El modelo de la Programación Neurolingüística se basa en la experimentación de las técnicas adecuadas y en la práctica de las mismas, por lo que este entrenamiento se fundamenta en la práctica guiada y supervisada.

La PNL (Programación Neuro-Lingüística) se constituye como una tecnología del cambio enfocada al desarrollo de habilidades personales, para mejorar tu relación contigo mismo y con los demás, consiguiendo transformar tu vida y alcanzar tus objetivos, tanto personales como profesionales, sea cual sea el ámbito en el que ejerzas.

De este modo, a través de la PNL vas a obtener una mejor comprensión de tus emociones y pensamientos, permitiéndote entender por qué haces las cosas que haces (y como las haces), y así poder cambiarlas para que tengas un mayor control sobre ti mismo y tu entorno, consiguiendo sacar el máximo provecho de tus capacidades y llevar a cabo los objetivos que te definas, estén enfocados en ti mismo o en los demás.

Contenidos

MÓDULO 1: SERVICIO AL CLIENTE

- ¿Qué es el servicio al cliente?
- Proceso del servicio al cliente
- Las motivaciones empresariales
- La empresa orientada hacia el cliente
- Costo del mal servicio

MÓDULO 2: LOS CLIENTES

- Tipos de clientes y cómo tratarlos
- Manejo de clientes conflictivos
- Manejo de clientes enojados
- Expectativas del cliente
- Porqué se pierden clientes

MÓDULO 3: COMUNICACIÓN EFECTIVA

- Comunicación y percepción
- Escucha activa
- Especificaciones Vs. Beneficios
- Técnicas efectivas para manejo de objeciones

MÓDULO 4: LECTURA DE ESCENARIOS Y PERSONAS

- Lectura de personas
- Tipos de saludos
- Tipos de miradas
- Saber ubicarse

PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	CANTIDAD GRUPOS	HORAS DE TRABAJO	VALOR
Programa de Atención al Cliente con PNL	4	64	7040

☛ Las actividades se planificarán con la contraparte organizacional recomendamos hacerlo por oficina / agencia / área de trabajo.

OBSERVACIONES Y FORMA DE PAGO:

Inversión Incluye: Manual de Participante, dispositivo biofeedback durante entrenamientos, plataforma virtual para acceso a bibliografía especializada y videoteca. Para grupos en la ciudad de Cuenca: sala de capacitación, refrigerio.

Inversión no incluye: IVA: Valores no incluyen gastos de logística en otro lugares fuera de la ciudad de Cuenca.

Valores financiables:

- 60 % al inicio del Contrato
- 40 % al entrega de resultados



Es un Centro de Entrenamiento Mental Fundado y dirigido por Juan Esteban Segovia, que aporta a la organización y a sus miembros con la asistencia metodológica necesaria para que la organización se defina y estructure.

ÚNICO CENTRO EN EL AUSTRO AVALADO POR:



ENTRENADORES Y COACHES

AVALADOS POR:





TRANCE FORMACIÓN CENTER ha trabajado, los doce últimos años, con cámaras, organizaciones y agrupaciones de profesionales del país, mejorando y optimizando sus prácticas profesionales desde sus campos de acción

Hemos conseguido fortalecer los conocimientos y habilidades de:

Mediadores, presentadores, educadores, consultores, vendedores, abogados, terapeutas, ingenieros, comunicadores, ejecutivos, gerentes y deportistas.

Facilitadores:

JUAN ESTEBAN SEGOVIA

Executive & Life Coach Profesional formado y certificado por Richard Bandler (Co- creador de la PNL, Creador NHR & DHE); Además ha entrenado con John LaValle, Owen FitzPatrick, Eric Robbie y Gabriel Guerrero considerados los mejores Programadores Neurolingüísticos del mundo.

20 años de experiencia en Desarrollo Personal, Profesional y Organizacional. Actualmente Director de TRANCE Formación Center, Profesor del Programa Universidad Dual BERUFSAKADÉMIE, Mind Coach de deportistas de élite, Coach de Ejecutivos de diferentes especialidades y empresas del Ecuador.

Psicólogo Laboral y Organizacional, Licensed Master Practitioner NLP, Desing Human Engineer, NLP Executive & Life Coach, Licensed Applied NHR®, Administración por Competencias, Facilitador en Cambio Organizacional y Comunitario, Indagación Apreativa Organizacional, Comunicación con Modelo Ontológico

FAUSTO ORELLANA.

Coach Ejecutivo Internacional avalado por la Salom Change Dynamics y la International Society of NeuroSemantics Dr. Michael Hall – genio creador de la NeuroSemántica y Meta Estados.

12 años de experiencia como facilitador de talleres de desarrollo personal, trabajo en equipo, técnicas de ventas y negociación en empresas públicas y privadas, experiencia como vendedor, supervisor y gerente de equipos de empresas comerciales y públicas.

Master Practitioner of PNL, título avalado por The Society of Neurolinguistic Programming. Especialista en Educación de Adultos, Especialista en Gestión de Servicios.

AVALADOS POR:



Sres.
Bayron Farez y Raúl León
Ciudad.

De mis consideración.

El diagnóstico de necesidades de capacitación elaborado en nuestra Empresa por Ustedes, es de suma importancia para poder enfocar nuestra capacitación a las necesidades específicas que tenemos como Empresa.

La capacitación en Sistema de Información Empresarial nos permitirá contar con personal calificado en su área de trabajo y así brindar un mejor servicio a nuestros Clientes con una atención rápida y profesional.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas al personal de FYBECA AUSTRO, la capacitación en sistemas de información empresarial la realizará talento humano conjuntamente con el departamento de tecnología tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

Estructura:

Total Nómina: 94 Colaboradores
Total Cuenca: 73 Colaboradores
Total Loja: 21 Colaboradores
Duración: 16 horas (4 horas diarias)
Total Grupos: 4 Grupos

Cronograma de Capacitación:

Cuenca	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
Horario	08h30 a 12h30 14h30 a 18h30	08h30 a 12h30 14h30 a 18h30	08h30 a 12h30 14h30 a 18h30	08h30 a 12h30 14h30 a 18h30
Lugar	Sala de Capacitación Oficinas Administrativas Cuenca			
Loja	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
Horario	08h30 a 12h30 14h30 a 18h30	08h30 a 12h30 14h30 a 18h30	08h30 a 12h30 14h30 a 18h30	08h30 a 12h30 14h30 a 18h30
Lugar	Sala de Capacitación Fybeca Tebaida, CC. La Pradera Loja			

Malla Curricular:

DIA	MÓDULO	DURACIÓN	TEMAS
DIA 1	MÓDULO 1	4 HORAS	Accesos a los sistemas de facturación, Formas de pago (efectivo, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, cheques, tarjetas de regalo). Manejo de pagos a través de verifone. Emisión de facturas impresas y electrónicas. Cuadros de caja.
DIA 2	MÓDULO 2	4 HORAS	Devoluciones de mercadería, transferencias entre farmacias, Reportes de Inventarios, revisión del stock, consulta de precios, canje de vitalpuntos, consulta vedemcum.
DIA 3	MÓDULO 3	4 HORAS	Manejo seguro de valores (identificación de billetes y monedas falsas, seguridad en cheques y tarjetas de crédito). Manejo Datafast.
DIA 4	MÓDULO 4	4 HORAS	Impulsación de productos, promociones, afiliación a clubes, tarjeta vitalcard, programas de continuidad fybeca, protocolo de servicio al Cliente en caja.

Presupuesto:

Traslados Facilitador Quito:	\$300.00
Material Impreso:	\$ 50.00
Material de apoyo (esferos, marcadores, etc)	\$ 25.00
Alquiler de infocus:	\$160.00
Refrigerios:	\$188.00
Total Presupuesto	\$723.00

La Empresa cuenta con el presupuesto para esta capacitación, de tal manera que la misma cubrirá estos gastos.

Atentamente,


 R.U.C. 1700710319001
 Jacqueline Aguilar R.
 Gestión Humana
 Farcomed Cuenca



CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA EMPRESA FYBECA Y PROVEFARMA.

Comparecen a la suscripción del presente Convenio, por una parte el Dr. Eduardo Sánchez León en calidad de Representante Legal de la Empresa FYBECA, y, la Dra. Patricia Irene Martínez Banegas en calidad de representante de la empresa PROVEFARMA.

Las partes libre y voluntariamente deciden celebrar el presente convenio de cooperación interinstitucional al tenor de las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.-

La planificación de los procesos de capacitación estratégica 2015 de la Empresa FYBECA, busca establecer alianzas estratégicas de cooperación con diferentes las Compañías que distribuyen sus productos para nuestra empresa.

Por tal motivo la empresa FYBECA, en colaboración con la empresa PROVEFARMA realizan un Convenio de Cooperación Interinstitucional, con la finalidad de lograr un beneficio común.

La empresa PROVEFARMA es una persona jurídica del sector privado de Venta de productos al por Mayor cuya finalidad es la de proveer productos del segmento farmacéutico y de cuidado personal.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO.-

El presente convenio tiene por objeto coordinar, articular y ejecutar acciones conjuntas que permitan apoyar, capacitar, asesorar y guiar a los colaboradores de la empresa FYBECA en las características y beneficios de los productos farmacológicos y de cuidado personal distribuidos por la empresa PROVEFARMA.

CLÁUSULA TERCERA: OBLIGACIONES.-

Las partes se obligan a brindar apoyo, asesor y guiar en la ejecución de las actividades de capacitación y formación en beneficio de la venta de productos de la empresa PROVEFARMA en las Agencias de la Cadena de Farmacias FYBECA.

CLÁUSULA CUARTA: ACUERDOS ENTRE LAS PARTES.-

Para perfeccionar las actividades y proyectos que vayan a realizar las partes suscribientes en el marco de este convenio, se requerirá el acuerdo expreso de voluntades por parte de sus representantes en la aplicación de las siguientes acciones:

- a) La empresa PROVEFARMA brindara capacitación a los colaboradores de la empresa FYBECA en temas relacionados a fortalecer los conocimientos de las características de los productos.
- b) La empresa PROVEFARMA facilitara los expertos en el manejo de los productos para que dicten los procesos formativos.
- c) Los costos de movilización, alimentación y hospedaje de los facilitadores serán cubiertos por la empresa PROVEFARMA, dejando exenta a la empresa FYBECA de estos compromisos.
- d) Se realizara procesos de evaluación constante a los colaboradores para conocer la efectividad del proceso formativo.
- e) El material de apoyo (esferográficos, hojas, catálogos de productos, etc.) corren por cuenta de la empresa PROVEFARMA.
- f) La empresa FYBECA deberá dotar del lugar donde se lleve a cabo la capacitación así como los equipos de proyección multimedia (INFOCUS, sonido, micrófono, etc.)

CLÁUSULA QUINTA: PLAZO.-

El presente convenio tendrá una duración de un (1) año con posibilidad de renovación.

El plazo se contabilizará desde la suscripción del respectivo convenio.

CLÁUSULA SEXTA: EROGACIÓN DE RECURSOS.-

El presente convenio por ser de cooperación interinstitucional no genera erogación de recursos entre las partes suscribientes.

CLÁUSULA SÉPTIMA: DOMICILIO.-

Para efectos de comunicaciones o notificaciones, las partes señalan como direcciones, las siguientes:

FYBECA: Calle Bolívar 974 y Padre Aguirre.

PROVEFARMA: Bolívar 974 y Padre Aguirre.

CLÁUSULA OCTAVA: ACEPTACIÓN DE LAS PARTES.-

Las partes declaran aceptar en su totalidad y de manera expresa el contenido de las cláusulas establecidas en el presente instrumento, por haber sido elaborado en seguridad de los intereses institucionales que representan; y, declaran expresamente estar de acuerdo en el contenido de todas y cada una de las cláusulas precedentes a cuyas estipulaciones se someten.

Para constancia y conformidad del presente Convenio, las partes lo suscriben en cuatro (4) ejemplares de igual tenor y valor cada uno.

Dado en la ciudad de
Marzo de 2015.

Cuenca, al 01 de



EDUARDO SANCHEZ LEÓN
REPRESENTANTE FYBECA



PATRICIA MARTÍNEZ BANEGAS
REPRESENTANTE PROVEFARMA

ANEXO III
ENCUESTAS