

UNIVERSIDAD NACIONAL
SECCIÓN REGIONAL HUETAR NORTE Y CARIBE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Tema:

PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA SIGMA ALIMENTOS S.A. UBICADA EN LA REGIÓN HUETAR ATLÁNTICA, PARA EL FORTALECIMIENTO, LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Estudiantes:

Keilin Lidieth Parra Tapia, cédula 5 0405 0555

Kenyi Priscilla Arce Villegas, cédula 2 0627 0250

Meybol Montano Alvarado, cédula 7 0240 0956

Campus Sarapiquí

Heredia, Costa Rica

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL
SECCIÓN REGIONAL HUETAR NORTE Y CARIBE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Tema:

PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA SIGMA ALIMENTOS S.A. UBICADA EN LA REGIÓN HUETAR ATLÁNTICA, PARA EL FORTALECIMIENTO, LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura de Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos.

Estudiantes:

Keilin Lidieth Parra Tapia, cédula 5 0405 0555

Kenyi Priscilla Arce Villegas, cédula 2 0627 0250

Meybol Montano Alvarado, cédula 7 0240 0956

Campus Sarapiquí

Heredia, Costa Rica

2021

DEDICATORIAS

Keilin Lidieth Parra Tapia

Este triunfo está dedicado principalmente a Dios, quien ha permitido que este sueño sea una realidad, a él le agradezco por brindarme sabiduría y entendimiento en cada etapa de este proceso de aprendizaje, sé que gracias a su misericordia y bondad hoy puedo disfrutar de este esfuerzo.

También, quiero dedicar este título a mis padres, Martin Parra Flores y Lidieth Tapia Porras, quienes han sido mi inspiración, mi fuerza y fortaleza en todo momento, ellos han sembrado en mí el anhelo de ser una profesional y hoy orgullosamente les digo: este título, también es de ustedes.

A mi hermano y hermanas: Arley, Kiany y Naydelin, también les dedico este triunfo, les agradezco cada consejo, cada palabra de aliento y motivación, ellos han sido un pilar fundamental en mi vida y su apoyo ha sido incondicional; les quiero inspirar y enseñar que es posible cumplir los sueños y anhelos, aunque algunas veces nos encontremos con obstáculos en el camino, es importante continuar esforzándonos para poder alcanzarlos.

Por último, a mis familiares, compañeros, amigos y seres queridos que han estado a mi lado, motivándome a seguir adelante.

Kenyi Priscilla Arce Villegas

Mi agradecimiento y dedicatoria se dirige principalmente a Dios, ya que es Él quien me brinda día a día la oportunidad de vida, me otorga salud, fuerza y el entendimiento necesario para cumplir mi sueño de superación, satisfecha con cada etapa que he superado ya que gracias a estas me convertí en la profesional que soy hoy, mi mayor inspiración para seguir adelante fue mi abuela ya que ella me inculcó el valor del trabajo, del esfuerzo y la perseverancia, además, agradezco a mi familia, amigos y pareja por estar atentos en este proceso y sobre todo dedico este triunfo a mí.

Meybol Montano Alvarado

En primer lugar, agradecer a Dios quien ha sido mi inspiración y guía en cada etapa del proceso y por brindarme salud, fortaleza y la capacidad de alcanzar una meta más en mi vida. A mis padres, Juan Francisco Montano Montano y Cristina María Alvarado Jiménez, por su amor,

trabajo y sacrificio en todos estos años y alentarme a seguir alcanzando todos los sueños y metas.

También, a mis hermanas, Katherine Montano Alvarado y Maybelline Montano Alvarado, quienes han estado siempre presentes apoyándome, acompañándome, brindarme su apoyo moral a lo largo de este proceso y extenderme su mano ante las adversidades.

Finalmente, un sincero agradecimiento a mis amigos, familiares y todas aquellas personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Él ha sido nuestro mejor aliado en todo este proceso de formación profesional. Estamos profundamente agradecidos con Dios por brindarnos salud, sabiduría, paciencia y fortaleza para lograr el resultado de concluir exitosamente el trabajo final de graduación.

A la institución

La Universidad Nacional ha sido parte fundamental de nuestra formación educativa, nos transmitió sus valores y nos ha guiado para ser ciudadanos de bien, comprometidos con la sociedad y con nuestro país, estamos en gratitud por instruirnos y forjarnos como profesionales.

A la Empresa Sigma Alimentos S.A

Por atendernos y su anuencia para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, colaborando y contribuyendo de diferentes formas en la realización del presente estudio.

A nuestro tutor

El MS.c Rodolfo León Anchía, por desarrollar este trabajo con nosotras, al demostrar su compromiso y disponibilidad, aportando su conocimiento y recomendaciones en cada etapa.

A nuestros lectores

La MS.c Lizbeth Cano Salazar y el MS.c Juan Manuel Blanco Umaña, por sus recomendaciones, disponibilidad y acompañamiento, a pesar de tener muchos compromisos, desinteresadamente dispusieron de su valioso tiempo para guiarnos a culminar esta etapa con éxito.

A los colaboradores

A cada uno de los colaboradores quienes amablemente brindaron la información y datos solicitados, gracias a ellos y a sus aportes logramos finalizar este proyecto de investigación.

Tabla de contenido

DEDICATORIAS	III
AGRADECIMIENTOS	V
LISTA DE CUADROS	XII
LISTA DE GRÁFICOS	XVI
LISTA DE FIGURAS	XVII
LISTA DE ANEXOS	XVII
RESUMEN EJECUTIVO	XIX
INTRODUCCIÓN	XXII
Capítulo I: Aspectos Metodológicos	25
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema	25
<i>1.1.1 Interrogante de la investigación</i>	25
<i>1.1.2 Justificación de la investigación</i>	25
1.2 Objetivos de la investigación	29
<i>1.2.1 Objetivo General</i>	29
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	29
1.3 Modelo de análisis	29
<i>1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables</i>	29
<i>1.3.2 Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo)</i>	32
1.4 Estrategia de investigación aplicada	33

1.4.1	<i>Tipo de investigación</i>	33
1.4.1.1	Investigación Cualitativa	33
1.4.1.2	Medios de obtención de datos de campo	34
1.4.2	<i>Fuentes de información</i>	34
1.4.2.1	Fuentes de información primarias	35
1.4.2.2	Fuentes secundarias	35
1.4.3	<i>Población</i>	35
1.4.4	<i>Recopilación de datos</i>	36
1.4.4.1	Método	36
1.4.4.2	Técnicas	37
1.4.5	<i>Análisis e interpretación de la información</i>	41
1.4.5.1	Metodología del uso de los instrumentos	42
1.5.1	<i>Alcances de la investigación</i>	42
1.5.2	<i>Limitaciones de la investigación</i>	43
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL		46
2.1	Generalidades de la empresa y desarrollo específico del área de ventas	46
2.1.1	<i>Misión</i>	47
2.1.2	<i>Visión</i>	47
2.1.3	<i>Valores</i>	47
2.1.4	<i>Cultura organizacional</i>	47
2.1.5	<i>Fortalezas de la empresa</i>	48
2.1.6	<i>Valor compartido de la empresa</i>	48
2.1.7	<i>Antecedentes de la empresa en Costa Rica</i>	49

2.1.8	<i>Departamento ventas, región Huetar Atlántica</i>	49
2.1.9	<i>Organigrama del área de ventas de la región Huetar Atlántica</i>	50
2.2	Aspectos legales que afectan la investigación en forma directa o indirectamente	50
2.2.1	<i>Ley N° 2 Código de Trabajo</i>	50
2.2.2	<i>Reforma Procesal Laboral, Decreto Legislativo N.º 9343</i>	50
2.2.4	<i>Marco Regulatorio Corporativo</i>	52
2.2.5	<i>Marco Regulatorio para Productos Cárnicos y Embutidos</i>	52
2.2.6	<i>Marco Regulatorio para la Industria Alimenticia en Costa Rica</i>	53
2.2.7	<i>Ley de Protección al Consumidor N.º 5665</i>	53
2.2.8	<i>Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor N° 7472</i>	54
2.2.9	<i>Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664</i>	54
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO		56
3.1	Antecedentes	56
3.2	Administración en las organizaciones	59
3.2.1	<i>Administración de recursos humanos</i>	60
3.2.2	<i>Gestión del talento humano</i>	61
3.2.2.1	<i>La gestión del talento humano en la organización</i>	61
3.2.3	<i>Formación</i>	62
3.2.3.1	<i>Formación de Recursos Humanos</i>	62
3.2.4	<i>Desarrollo del personal</i>	63
3.2.4.1	<i>Métodos para el desarrollo del personal</i>	63

3.2.5 <i>Análisis y descripción de puestos</i> -----	64
3.2.6 <i>Evaluación de desempeño</i> -----	65
3.2.7 <i>Capacitación</i> -----	67
3.2.7.1 <i>Tipos de Capacitación</i> -----	68
3.2.7.2 <i>Medios de capacitación</i> -----	69
3.2.7.3 <i>Beneficios de la capacitación</i> -----	70
3.2.7.4 <i>Ciclo de la capacitación</i> -----	72
3.2.7.5 <i>El plan de capacitación</i> -----	72
3.2.7.6 <i>Fases del plan de capacitación</i> -----	73
3.2.7.6.1 <i>Antecedentes y elementos</i> -----	73
3.2.6.7.2 <i>Establecer los objetivos del plan de capacitación</i> -----	74
3.2.6.7.3 <i>Elaboración del presupuesto</i> -----	74
3.2.6.7.4 <i>Estructuración de contenido</i> -----	74
3.2.6.7.5 <i>Diseño de actividades de instrucción</i> -----	75
3.2.6.7.6 <i>Selección de medios y recursos didácticos</i> -----	75
3.2.6.7.7 <i>Determinar la duración y el cronograma</i> -----	75
3.2.6.7.8 <i>Seleccionar a los participantes</i> -----	76
3.2.6.7.9 <i>Seleccionar a los capacitadores</i> -----	76
3.2.6.7.10 <i>Diseñar el sistema de evaluación</i> -----	76
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS -----	79
4.1 Análisis e interpretación de los resultados por instrumento aplicado -----	79
4.1.1 <i>Resultados de la guía de observación general aplicada</i> -----	79
4.1.2 <i>Resultados de los cuestionarios aplicados</i> -----	80

4.1.3	<i>Resultados de la guía de entrevista semiestructurada aplicada</i>	93
4.1.4	<i>Resultados de la segunda guía de entrevista semiestructurada aplicada</i>	97
4.1.5	<i>Resultados de los segundos cuestionarios aplicados</i>	102
4.1.6	<i>Resultados de la tercera guía de entrevista semiestructurada aplicada</i>	107
4.1.7	<i>Resultados de la guía de observación aplicada</i>	111
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		115
5.1	Conclusiones	115
5.1.1	<i>Conclusiones sobre el objetivo específico 1</i>	115
5.1.2	<i>Conclusiones sobre el objetivo específico 2</i>	116
5.1.3	<i>Conclusiones sobre el objetivo específico 3</i>	117
5.1.4	<i>Conclusiones sobre el objetivo específico 4</i>	118
5.1.5	<i>Conclusión sobre el objetivo general</i>	118
5.2	Recomendaciones	119
5.2.1	<i>Recomendaciones sobre el objetivo específico 1</i>	119
5.2.2	<i>Recomendaciones sobre el objetivo específico 2</i>	120
5.2.3	<i>Recomendaciones sobre el objetivo específico 3</i>	121
5.2.4	<i>Recomendaciones sobre el objetivo específico 4</i>	122
5.2.5	<i>Recomendaciones sobre el objetivo general</i>	123
5.3	Propuesta	124
5.3.1	<i>Justificación</i>	124
5.3.2	<i>Alcance</i>	125
5.3.4	<i>Objetivos específicos</i>	125

5.3.5 Metodología -----	125
5.3.6 Presupuesto -----	126
5.3.7 Estructuración de contenidos-----	127
5.3.8 Cronograma de actividades para la implementación de la metodología propuesta -----	134
5.3.9. Sistema de evaluación que permite medir el plan de capacitación-----	138
5.3.9.1 Modelo Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación -----	138
5.3.9.1.1 Nivel 1. Evaluación de la reacción-----	138
5.3.9.1.2 Nivel 2. Evaluación del aprendizaje -----	140
5.3.9.1.3 Nivel 3. Evaluación de la conducta (aplicabilidad o transferencia) -----	141
5.3.9.1.4 Nivel 4. Evaluación de los resultados (impacto en la organización)-----	142
Referencias -----	144
Anexos -----	152

LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Variables de la investigación</i> -----	29
<i>Cuadro 2. Población de estudio</i> -----	36
<i>Cuadro 3. Instrumentos a utilizar para el desarrollo de las técnicas</i> -----	39
<i>Cuadro 4. Principales aportaciones de la Administración</i> -----	57
<i>Cuadro 5. Cantidad de personal que integra cada puesto del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.</i> -----	81
<i>Cuadro 6. Género de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la Región Huetar Atlántica, 2021.</i> -----	81
<i>Cuadro 7. Tiempo de los colaboradores de laborar en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la Región Huetar Atlántica, 2021.</i> -----	82
<i>Cuadro 8. Grado de educación máximo alcanzado por los colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.</i> -----	83
<i>Cuadro 9. Conocimiento de los colaboradores sobre objetivos y metas del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.</i> -----	83
<i>Cuadro 10. Inspecciones a los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.</i> -----	84
<i>Cuadro 11. Frecuencia de las inspecciones que recibe el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.</i> -----	85
<i>Cuadro 12. Grado de satisfacción del personal al formar parte del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.</i> -----	86

Cuadro 13. Cantidad de personal que actualmente recibe capacitaciones, cursos o talleres dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	90
Cuadro 14. Dificultades del personal para realizar el trabajo dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021. -----	91
Cuadro 15. Afectaciones directas que inciden en el personal para realizar el trabajo dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	92
Cuadro 16. Número de colaboradores que participaron en la aplicación de la guía de entrevista semiestructurada para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.-----	94
Cuadro 17. Postura de los colaboradores de acuerdo con las funciones que desempeñan en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	94
Cuadro 18. Promoción o crecimiento del personal dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	95
Cuadro 19. Habilidades, conocimientos y destrezas que requiere ampliar el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	96
Cuadro 20. Personal entrevistado en cada puesto del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	97
Cuadro 21. Representa al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, que se le proporcionó un descriptor de puestos, 2021. -	98

Cuadro 22. Descripción de cada puesto del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	99
Cuadro 23. Necesidades de capacitación del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	102
Cuadro 24. Aplicación del método de evaluación del desempeño al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	103
Cuadro 25. Frecuencia de la evaluación del desempeño al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	104
Cuadro 26. Método de evaluación del desempeño al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	105
Cuadro 27. Retroalimentación sobre la evaluación del desempeño al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	105
Cuadro 28. Formación y capacitación para el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.-----	106
Cuadro 29. Relevancia de la evaluación del desempeño para los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.-----	108
Cuadro 30. Política de incentivos de acuerdo con el nivel de desempeño de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.-----	109
Cuadro 31. Temario para contribuir a la formación y desarrollo de los colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.-----	110

Cuadro 32. Beneficios de una capacitación para los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.-----	111
Cuadro 33. Generalidades del desarrollo de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021. -----	112
Cuadro 34. Indicadores de medición de resultados del plan de capacitación para los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.-----	126
Cuadro 35. Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta del plan de capacitación para el departamento de ventas la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, 2021.-----	134
Cuadro 36. Cuestionario para la evaluación de la reacción ante el plan de la propuesta de capacitación para el departamento de ventas la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, 2021.-----	138
Cuadro 37. Cuestionario para la evaluación del aprendizaje ante el plan de la propuesta de capacitación para el departamento de ventas la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, 2021.-----	140

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Frecuencia de inspecciones que recibe el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	85
Gráfica 2. Nivel de satisfacción del personal al formar parte del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	86
Gráfica 3. Nivel de satisfacción del personal en capacitación, comunicación, resolución de conflictos e incentivos en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	87
Gráfica 4. Funcionalidad del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	89
Gráfica 5. Cantidad de personal que ha recibido capacitaciones, cursos o talleres en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	90
Gráfica 6. Dificultades que ha presentado el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	92
Gráfica 7. Afectaciones directas que inciden en el desempeño del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	93
Gráfica 8. Habilidades, conocimientos y destrezas que requiere ampliar el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	96
Gráfica 9. Frecuencia de las evaluaciones del desempeño que se realizan en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.	104

Gráfica 10. Categorización sobre necesidades de capacitación del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021. 107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de análisis tema de investigación. ----- 32
Figura 2. Estructura Organizacional del área de ventas, de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021. ----- 50

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de observación general----- 152
Anexo 2. Cuestionario----- 153
Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada ----- 155
Anexo 4. Guía de segunda entrevista semiestructurada ----- 156
Anexo 5. Segundo cuestionario ----- 157
Anexo 6. Guía de tercera entrevista semiestructurada ----- 159
Anexo 7. Guía de observación para el departamento ----- 160
Anexo 8. Base de datos de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. región Huetar Atlántica, 2021. ----- 161
Anexo 9. Personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021. ----- 162
Anexo 10. Género del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021. ----- 162

Anexo 11. Promoción o crecimiento del personal en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021. -----	163
Anexo 12. Beneficios a obtener de una capacitación según el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021. -----	163
Anexo 13. Temario de necesidades para la formación y desarrollo del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021. -----	164

RESUMEN EJECUTIVO

En un mundo globalizado, la capacitación es una de las herramientas que les permite a las organizaciones disponer de personal más desarrollado, hábil, calificado, productivo, con el conocimiento necesario y con la capacidad de adaptarse ante los estrictos cambios que surgen en el mercado, es un proceso de vital importancia porque contribuye a orientar la formación y el desarrollo del personal de manera que los faculte a ser más eficientes.

El área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, se dedica a la distribución, preventa y venta de carnes frías, quesos, yogurt, embutidos, además de una gran variedad de productos refrigerados y congelados. Para cumplir con las metas y los objetivos es indispensable que los integrantes del departamento de ventas cuenten con la formación y desarrollo necesaria que les permita ampliar los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas para realizar las funciones que demanda su puesto.

Como resultado, la presente investigación establece una propuesta de desarrollo de un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, para el fortalecimiento, la formación y el desarrollo de los colaboradores del departamento, el plan de capacitación se llevará a cabo mediante la contextualización del área, identificación de actividades, responsabilidades y necesidades del personal y el proceso de la evaluación del desempeño con el objetivo de mitigar las necesidades que se presentan.

Lo anterior se llevará a cabo con el fin de identificar las oportunidades de mejora, conocimientos o habilidades que se requiere reforzar en la formación y desarrollo de los 36 colaboradores que actualmente integran el departamento de ventas. La importancia de esta investigación surge al identificar el poco o nulo seguimiento de las necesidades específicas de capacitación y formación que demanda el personal, lo cual es fundamental para el desarrollo del talento humano.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se toma en cuenta estudios e información veraz que respalda el contenido de este trabajo, por medio de la recopilación y selección de información necesaria para el desarrollo de la metodología planteada, con la finalidad de fundamentar la forma de elaborar un plan de capacitación para brindar respuesta a la interrogante de investigación: ¿de qué manera se puede mejorar el proceso de formación y

desarrollo en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica?

Con respecto al trabajo de campo, se crearon un total de siete instrumentos (guía de observación, cuestionario, guía de entrevista semiestructurada), los cuales fueron aplicados mediante visitas a todo el personal del departamento en sus respectivas áreas de trabajo en toda la región Huetar Atlántica, del mismo modo, se efectuaron visitas y entrevistas al supervisor del departamento de ventas, para recopilar la información requerida.

En el análisis e interpretación de la información, se aplica el método de la triangulación de los datos, la investigación presentada es cualitativa y comprende el uso de varias estrategias para obtener una amplitud de conocimiento sobre el diagnóstico y contextualización del departamento de ventas, sus procesos de formación y desarrollo, evaluación de desempeño, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.

En síntesis, de acuerdo con los instrumentos aplicados a los colaboradores del área de ventas de la región Huetar Atlántica se puede determinar que la gestión realizada con respecto a la formación del talento humano ha sido continua, destacando el compromiso de la empresa en invertir en el desarrollo de conocimiento, habilidades y destrezas de sus integrantes, además, se comprueba la disponibilidad y anuencia por parte de los colaboradores al ser partícipes de las constantes capacitaciones.

En conclusión, se evidencia que el área de ventas está integrada en su mayoría por mujeres, mostrando una equidad de género lo que a su vez fortalece la diversidad de la fuerza laboral, los integrantes tienen conocimientos sobre los objetivos y metas del departamento, además, existe baja rotación del personal demostrando la seguridad, compromiso y satisfacción al formar parte de este departamento, donde se promueve un clima laboral agradable y predomina el trabajo en equipo. Aunado a lo anterior, en el departamento constantemente se implementan capacitaciones, no obstante, se aplican de forma general, sin tomar en cuenta las necesidades de capacitación específicas que presenta el personal, de manera que no se ajustan a los requerimientos de los colaboradores.

Con respecto a las recomendaciones, en general se enfocan al proceso de formación y desarrollo, por lo que se sugiere al área de ventas de la región Huetar Atlántica orientar y ajustar los planes, talleres o cursos de capacitación basados en las necesidades que presenta el personal, permitiendo que se refuercen los conocimientos en los temas que así lo requieran. Además, se

sugiere brindar mayores posibilidades de ascenso o promociones a los integrantes del área de ventas, lo cual incrementará la motivación, competitividad y confianza, también, se recomienda brindar seguimiento al proceso de formación y desarrollo del personal, aplicando evaluaciones de desempeño periódicamente debido a que son la base para determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores tomando en cuenta que son el insumo para establecer los planes de capacitación.

Por último, se proporciona la propuesta de un plan de capacitación enfocado en servicio al cliente para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, el plan se establece de acuerdo con las necesidades de formación y desarrollo que presenta el personal. El plan de capacitación está compuesto por tres módulos que incluye temas como: conceptos básicos de servicio al cliente, estrategias para mantener una buena comunicación y relación con el cliente, su objetivo es contribuir con la formación y desarrollo que requiere el personal para fortalecer sus habilidades, actitudes y conocimientos en ventas mediante el servicio al cliente.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende analizar las necesidades de formación y desarrollo del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, con el fin de desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores del departamento, de manera que contribuyan al fortalecimiento, desempeño y productividad de la empresa.

El tema abordado permite comprender la situación que enfrentan los colaboradores de este departamento, al identificar la necesidad de capacitar y proporcionar herramientas que respalden y promuevan un mejor desempeño laboral que garanticen la permanencia y crecimiento de los colaboradores, a su vez permitirá que la empresa logre destacarse aún más en el mercado que se desarrolla.

Este trabajo final de graduación consta de cinco capítulos que definen la secuencia de la investigación y que abarcan el desarrollo de los objetivos planteados en el estudio.

En el capítulo I se establecen principalmente los aspectos metodológicos que orientan el estudio tales como: el planteamiento del problema, la interrogante, los objetivos que orientan la investigación, la justificación de estudio, así como alcances y limitaciones de la misma.

Además, describe los instrumentos de investigación a utilizar, con el fin de obtener los datos necesarios para el análisis correspondiente.

En el capítulo II se hace referencia al marco conceptual, las generalidades de la empresa Sigma Alimentos S.A., el cual incluye: misión, visión, valores, cultura organizacional y antecedentes de su establecimiento en la región Huetar Atlántica, su estructura organizacional y aspectos legales que regulan la empresa.

El capítulo III alude sobre el marco teórico y sus fundamentos con relación al tema de investigación abordado, aportando teorías sustentadas en fuentes de información que conceptualizan las generalidades de la administración y del talento humano, así como el proceso que contribuye al fortalecimiento del mismo, a través de la capacitación.

Por su parte, el capítulo IV incluye los resultados obtenidos en el trabajo de campo posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación, realizados a los integrantes del departamento de ventas de la región Huetar Atlántica de la empresa Sigma Alimentos S.A., los resultados se muestran gráficamente aunado al riguroso análisis y descripción de cada uno.

En el capítulo V, se consideran las conclusiones y recomendaciones con base en los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos de investigación; están relacionados con los objetivos planteados en el presente trabajo. Además, se incluyó una propuesta de plan de capacitación para cada puesto del área de ventas.

El desarrollo de la investigación pretende generar un beneficio tanto para el departamento de ventas como para el equipo de investigación, de modo que contribuyen al fortalecimiento, desempeño y productividad de la empresa, así mismo, al aprendizaje, experiencia y formación de los investigadores a través del desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO I:
ASPECTOS METODOLÓGICOS

Capítulo I: Aspectos Metodológicos

Este capítulo expone la ruta y la metodología de estudio, estableciendo las bases de la investigación indicando las técnicas y los procedimientos que se utilizarán para obtener y recopilar la información relevante y necesaria para el desarrollo de la investigación. Por lo tanto, se muestra la interrogante de investigación, justificación, delimitaciones, objetivos, modelo de análisis, estrategias, métodos, técnicas e instrumentos, así como las fuentes primarias y secundarias utilizados para la recopilación de los datos y su respectivo análisis. También, se hace referencia en la metodología aplicada para el análisis correspondiente de la información obtenida.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

1.1.1 Interrogante de la investigación

¿De qué manera se puede mejorar el proceso de formación y desarrollo en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica?

Sigma es una compañía global dedicada a la producción y distribución de alimentos refrigerados y congelados fundada en 1939, con operación y presencia en 18 países, con un diverso portafolio de categorías y marcas. En Costa Rica, Sigma inició sus operaciones en el año 2002, posee siete centros de distribución en todo el país; San José, Guápiles, Limón, Liberia, Pérez Zeledón, Nicoya y San Carlos.

En los últimos años el centro de distribución de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica específicamente en el área de ventas, la cual abarca la provincia de Limón y el distrito de Horquetas de Sarapiquí, ha presentado deficiencias en la formación y desarrollo del personal del área de ventas, a causa de no contar con un proceso establecido para capacitar y brindar seguimiento a las habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes del personal que posee el departamento.

1.1.2 Justificación de la investigación

En un mundo tan dinámico y versátil una de las claves para las organizaciones que deseen prevalecer en el mercado es que conozcan y gestionen eficientemente su recurso humano. Desde el punto de vista de Montoya & Boyero (2016) consideran que:

...a pesar de que las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades y con la tecnología que responda a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos. De tal manera que, convierte al talento humano en el factor elemental para el crecimiento continuo de la empresa (p. 3).

Aunado a lo anterior, el autor Vásquez (2012) sugiere que “la formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años” (p. 28). Es decir, decidir, diseñar y poner en práctica programas de formación y perfeccionamiento de los colaboradores, permite mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y desarrollo, lo cual genera un impacto positivo en la empresa y sus colaboradores, a su vez es indispensable que exista mayor interés por brindar planes de capacitación continuos.

Los procesos de formación y desarrollo generan, mayor competitividad, mejor calidad y un alto rendimiento laboral, siendo al mismo tiempo uno de los pilares indispensables que ayudan a la organización a lograr sus objetivos, metas y posicionamiento en el mercado. Por tal motivo, es vital que se les brinde una adecuada capacitación a los colaboradores para potenciar su desempeño de manera óptima y a su vez que la empresa posea la capacidad de anticiparse a los retos del mercado.

La empresa de estudio es una compañía global dedicada a la producción y distribución de alimentos refrigerados y congelados, fue fundada en 1939 e inició sus operaciones en Costa Rica en el año 2002. Esta empresa ha logrado consolidarse en el mercado lo cual implica su necesidad de aumentar la contratación de recurso humano, sin embargo, esto ha ocasionado deficiencias debido a que no se le brinda un plan de capacitación oportuno a los integrantes del departamento de ventas de la región Huetar Atlántica de la empresa Sigma Alimentos S.A., algunos factores como el rendimiento, la productividad, el desempeño y las metas organizacionales reflejan una afectación en los colaboradores y en los resultados que la empresa estima obtener.

El estudio permitirá que la empresa Sigma Alimentos S.A. se beneficie al identificar y resolver la problemática de no contar con un proceso establecido para gestionar correctamente

su talento humano, el aporte que se brindará a este departamento permitirá que su personal sea más calificado e idóneo para cumplir con las funciones, actividades o tareas que requiere su puesto. Por su parte, esta investigación brindará a Sigma Alimentos S.A. específicamente al departamento de ventas de la región Huetar Atlántica la oportunidad de asumir retos de mejora en sus procesos de formación y el desarrollo del personal, debido a que estará orientado a cumplir con los objetivos organizacionales aunado al fortalecimiento del departamento.

Considerando lo anterior y tomando en cuenta el grado de importancia que representa el contar con un personal calificado, con habilidades y destrezas acorde a las funciones de su puesto laboral, surge la necesidad de desarrollar módulos para conformar un plan de capacitación, con el propósito de brindar una oportunidad de mejora en las condiciones actuales en que el personal se desenvuelve diariamente, este proceso de investigación pretende que el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica fortalezca su gestión mediante el desarrollo de una herramienta que les brinde a sus colaboradores la oportunidad de acceder a una formación y capacitación integral.

1.1.3 Delimitación espacial, empresarial, ámbito, área, universo y enfoque

Delimitación espacial: región Huetar Atlántica; también conocida como región Caribe.

Ubicación y tamaño: limita al sur con la Cordillera de Talamanca, al este con el Mar Caribe, al norte con Nicaragua y al oeste con las regiones Huetar Norte, Central y Brunca. Esencialmente abarca la provincia de Limón, más el distrito de Horquetas de Sarapiquí (Heredia). Está conformada por 6 cantones: Limón, Pococí, Siquirres, Talamanca, Matina y Guácimo y 29 distritos. Su extensión es de 9.189 km².

Población: esta región representa cerca del 9% de la población del país con 444.137 habitantes. Es una población de raíces culturales diversas: indígenas, negros, blancos, orientales, entre otros. Afrocostarricenses-Indígenas. Desde el punto de vista migratorio esta región ha atraído a pobladores de todo el país tanto la colonización agrícola como la mano de obra para la actividad bananera provinieron de inmigrantes nacionales y extranjeros.

Economía: la actividad portuaria es la más destacada de la zona. Ahí se ubican los puertos de Limón y Moín-APM Terminals son fundamentales para la economía ya que permiten el intercambio comercial con otros países. Entre sus otras actividades económicas están, el turismo en donde destacan la visita a los Parques Nacionales del Tortuguero, Cahuita y la zona protegida

Gandoca Manzanillo. También se dedican al cultivo del banano, piña, palmito, cacao y plantas ornamentales.

Clima y relieve: es una región caliente y húmeda. Con excepción de la vertiente septentrional del tramo cordillera de Talamanca y de una pequeña parte de la Sierra Volcánica Central, predomina una gran llanura en la parte oriental que sube gradualmente desde el nivel del mar hacia el oeste y el sur, en ella predominan los climas tropicales húmedo y muy húmedo. En las llanuras las temperaturas son altas todo el año y en las partes altas, predominan temperaturas más frescas. Está presente el clima tropical húmedo en las llanuras con temperaturas que oscilan los 24°.

Flora y fauna: la constante humedad da pie a una abundante vegetación, árboles de gran tamaño, como: el espavel, laurel, caobilla, gavilán y epifitas. Entre los recursos naturales más sobresalientes se encuentran los arrecifes de coral y los bosques húmedos tropicales albergando mamíferos como las musarañas, osos hormigueros, armadillos, mono carablanca, mapaches, perezosos, mientras que en los pantanos es posible observar cocodrilos, ranas y crustáceos entre otros. (Román Forastelli & Morales Aguilar, 2018).

Delimitación empresarial: la investigación se efectuará en la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica.

Delimitación de ámbito: gestión del talento humano.

Delimitación de área: departamento de ventas.

Delimitación del universo: para recopilar los datos de investigación se aplicarán diversas técnicas e instrumentos a los colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, dentro de las técnicas se incluyen: entrevistas, cuestionarios y observación a los colaboradores del departamento.

Delimitación de enfoque: la investigación presenta un enfoque cualitativo, debido a que pretende recopilar la información necesaria tanto primaria como secundaria para analizar y diseñar un plan de capacitación que permita el fortalecimiento, formación y desarrollo de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de capacitación para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, analizando las distintas necesidades de los colaboradores y de la empresa, de manera que mejoren su proceso de formación y desarrollo.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, mediante la aplicación de instrumentos de investigación para la contextualización del estado de este departamento.
2. Identificar las actividades, responsabilidades y necesidades del personal en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A, en la región Huetar Atlántica, mediante un análisis de puestos para la identificación de los criterios indispensables que conlleva su labor.
3. Describir el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, mediante indicadores de evaluación que permitan la identificación de oportunidades de mejora.
4. Diseñar un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, para la formación y el desarrollo de los colaboradores de este departamento.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Cuadro 1. Variables de la investigación.

Propuesta de desarrollo de un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, para el fortalecimiento, la formación y el desarrollo de los colaboradores del departamento.

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Diagnosticar y contextualizar la situación del área de ventas.	De acuerdo con Portugal (2017) “El diagnóstico empresarial se compone de una herramienta simple de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que imposibilitan su progreso” (p. 09).	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura de la empresa. ● Procesos internos. ● Planeación. ● Medir su grado de madurez ● Soporte para toma de decisiones (Portugal, 2017). 	Entrevista Cuestionario
Proceso de Formación y desarrollo	Por su parte, Ortíz (2018) refiere que “la formación laboral es el proceso de transmisión y adquisición del conjunto de conocimientos, habilidades, procedimientos y estrategias que se necesita para analizar, comprender y dar solución a los problemas” (p. 111).	<ul style="list-style-type: none"> ● Ganancia de nuevo conocimiento en el área de actividad ● Mejor desempeño ● Desarrollo de la planeación organizacional (Agudelo-Orrego, 2019, p. 20). 	Entrevista

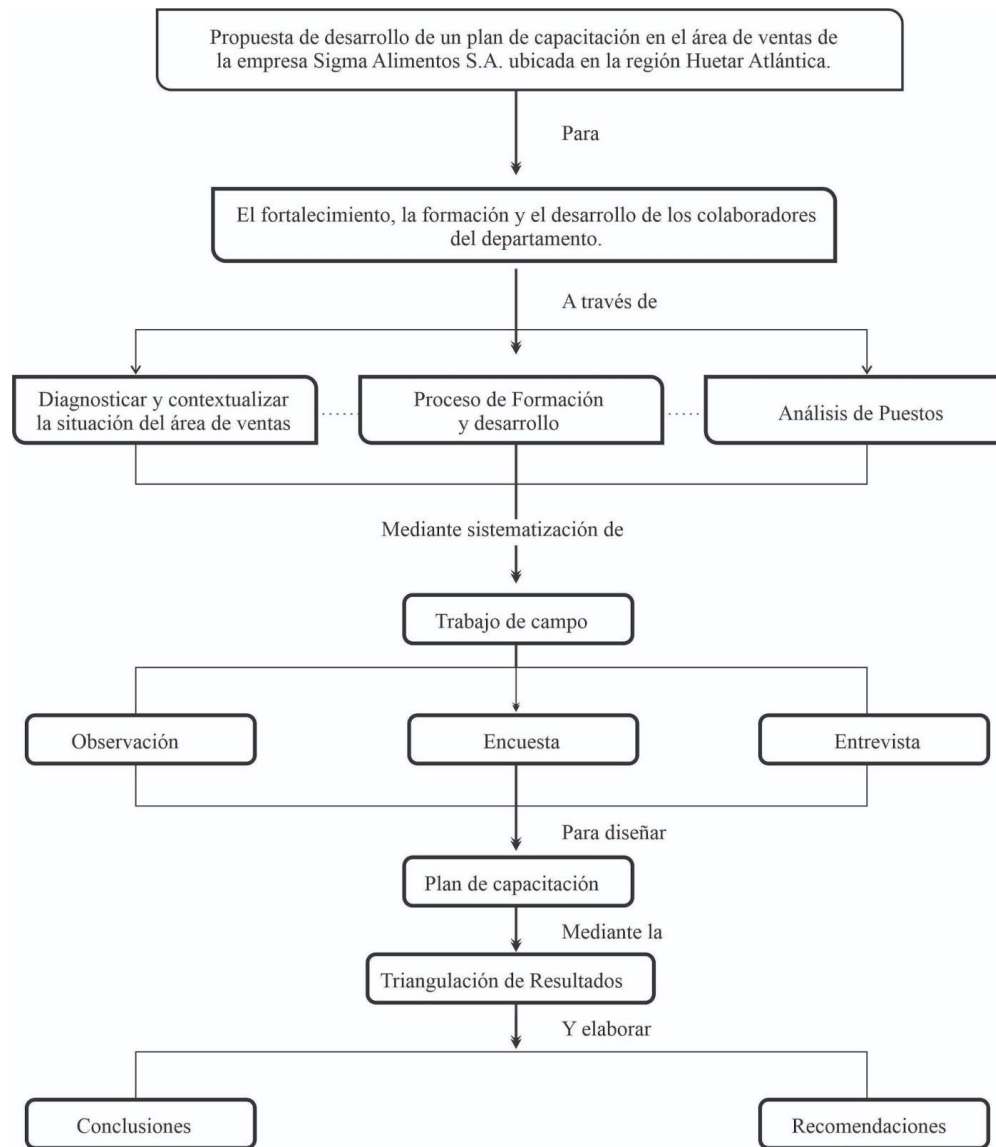
Análisis de Puestos	García (2017) afirma que “el análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo” (p. 05).	<ul style="list-style-type: none"> ● Visión general sobre la estructura organizacional. ● Documentación detallada de la actividad. ● Estructuración de las actividades y responsabilidades (Enguindanos, 2017). 	Entrevista Observación Cuestionario
Capacitación del personal	Chiavenato (2009) propone que “la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (p. 371). Es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso integrador y de cambio. ● Mejora el desempeño. ● Promueve el desarrollo y adaptación del personal. ● Producción y calidad. ● Prepara al personal de nuevo ingreso. ● Proporciona información sobre objetivos, políticas y normas (Bermúdez Carrillo L. A., 2015) 	Entrevista Cuestionario Observación

Fuente: Equipo de investigación, 2020.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo)

Figura 1. Modelo de análisis del tema de investigación.

Propuesta de desarrollo de un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, para el fortalecimiento, la formación y el desarrollo de los colaboradores del departamento.



Fuente: Equipo de investigación, 2020.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

De acuerdo con Navarro Asencio *et al.*, (2017), “la investigación es un proceso sistemático de resolución de interrogantes y búsqueda de conocimiento que tiene unas reglas propias” (p. 15).

La investigación surge como una necesidad del ser humano al buscar la forma de darle respuesta a los distintos problemas que se presentan en la vida cotidiana, es por ello que debe ser vista como un elemento esencial, que permite originar nuevo conocimiento a través de nuevas ideas. Para el desarrollo de cualquier tipo de investigación, es necesario definir un método que permita dirigir los procesos para lograr resultados que facilite la interpretación de los paradigmas que se pretenden resolver, es así como surgen los enfoques de la investigación.

Para el desarrollo de cualquier investigación es indispensable tener claro el enfoque o tipo de investigación sobre el cual se basa el estudio, de manera que puede ser cualitativo, cuantitativo o mixto. Para efectos del presente estudio, el tipo de investigación a utilizar es el enfoque cualitativo.

1.4.1.1 Investigación Cualitativa.

Como lo afirma Hernandez Sampieri (2014), en su libro Metodología de la investigación:

...el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, para la obtención de datos cualitativos, utilizando técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades (p. 07).

Este tipo de enfoque permite obtener información por medio de observación, entrevistas y encuestas, con el fin de analizar datos como antecedentes, problemáticas, características y los procesos que aplica el departamento de ventas de la región Huetar Atlántica, de la empresa Sigma Alimentos S.A. Así mismo consultarán diferentes fuentes bibliográficas para recopilar información sobre los aspectos generales y relevantes para esta investigación.

Algunas de las ventajas que brindará este enfoque como aporte a la gestión del talento humano en la empresa Sigma Alimentos S.A, se mencionan a continuación:

- Conocer una perspectiva más amplia y profunda sobre la gestión del talento humano en el área de ventas, identificando oportunidades de mejora en la capacitación, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo de los colaboradores.
- Se podrán conocer las funciones, actividades, responsabilidades y necesidades del personal del área de ventas, además de otros datos relevantes, de manera que puedan contribuir a su formación, crecimiento y desarrollo.
- Desarrollar el plan de capacitación acorde a las necesidades de la empresa, esto permite tener mayor aprovechamiento y atención debido al contacto directo con los colaboradores del área de ventas, su entorno y todos los aspectos que influyen en la recolección de datos para su respectivo análisis.

1.4.1.2 Medios de obtención de datos de campo.

La investigación se realizará mediante la obtención de datos de campo, se pretende por este medio la comprobación directa de las necesidades de formación y desarrollo del personal del departamento de ventas. Es decir, los datos recabados para la realización de la presente investigación serán obtenidos de forma directa por medio de entrevistas semiestructuradas, encuestas, observación y cuestionarios aplicados a los integrantes del departamento.

Lo anterior dará como resultado una recolección de datos de forma física para el análisis de la situación actual de las necesidades de formación y desarrollo del departamento de ventas. El objetivo será facilitarles un plan de capacitación, mediante una propuesta para la formación y desarrollo del personal del departamento de ventas, acorde a las necesidades y problemas identificados a través del análisis de los resultados.

1.4.2 Fuentes de información

Como afirma Maranto Rivera & González Fernández (2015), “la fuente de información es un instrumento para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información, la cual proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento” (p. 2). Estas fuentes se clasifican en primarias y secundarias, a su vez se subdividen en internas y externas, para el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta las siguientes fuentes:

1.4.2.1 Fuentes de información primarias.

De acuerdo con Cabrera Méndez (2010), “las fuentes de información primarias son aquellas que contienen información nueva, original y que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior” (p. 4). Este tipo de información proporciona datos directos y no interpretados, para el desarrollo de este estudio se utilizarán fuentes de información primarias internas que corresponden a todos los colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A., de la región Huetar Atlántica.

1.4.2.2 Fuentes secundarias.

Tal como lo expresa Maranto Rivera & González Fernández (2015), “estas fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, o bien de una reorganización de la información de la fuente primaria” (p. 4).

Además, se incluirá información de fuentes secundarias externas a la empresa Sigma Alimentos S.A, los cuales se refieren a los datos obtenidos de documentos, libros, tesis, informes, bibliografías, artículos y sitios web que proporcionen la información necesaria y brindan el sustento teórico a la investigación.

1.4.3 Población

Como lo indica el autor José Luis Ventura en su artículo población o muestra, se refiera a “la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar” (Ventura, 2017).

Por su parte el autor Octavio Danel en su artículo de metodología de la investigación define a la población como, “el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones y acerca de la cual queremos hacer inferencias” (Danel, 2015).

El propósito de esta investigación es obtener las diferentes percepciones del personal de la empresa Sigma Alimentos S.A. del departamento de ventas de la región Huetar Atlántica, sobre el proceso de formación y capacitación que se les brinda.

La población de estudio se encuentra integrada por un total de 36 colaboradores, conformado por el supervisor, agentes de ventas, impulsadoras, choferes de reparto, auxiliar y vacacionistas.

Cuadro 2. Población de estudio.

Personal	Número de Personal
Supervisor de ventas	1
Agentes de ventas	10
Impulsadoras	19
Choferes de reparto	4
Auxiliar	1
Vacacionista	1

Fuente: Equipo de investigación, 2020.

1.4.4 Recopilación de datos

De acuerdo con la Universidad de San Martín de Porres (2019), “la recolección de datos tiene como objetivo obtener información de sujetos, comunidades, contextos o situaciones” (p. 69).

Seguidamente, se especifican los métodos, las técnicas y los instrumentos aplicados para la recopilación de datos, con el propósito de obtener la información para el análisis y desarrollo de la investigación, estas herramientas avalan el conocimiento de las variables del estudio, a su vez, permiten documentar la información obtenida.

1.4.4.1 Método.

De acuerdo con Barrantes Echeverría (2002), afirma que:

...el método es un conjunto de principios generales que sientan las bases de la investigación, es un procedimiento concreto que se emplea, de acuerdo con el objeto y con los fines de esta, para organizar los pasos y propiciar resultados coherentes (p. 49).

Esto ayudará a establecer conclusiones objetivas y permite no sólo alcanzar adecuadamente el conocimiento, sino resolver problemas. Con este método se pretende identificar y contextualizar la situación que presenta el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Hueta Atlántica, mediante la recopilación de datos para posteriormente analizarlos con el fin de obtener la información pertinente para elaborar el plan

de capacitación. El desarrollo del presente trabajo de investigación se realizará por medio del método y enfoque cualitativo.

1.4.4.2 Técnicas

Observación

De acuerdo con el autor Roberto Hernández en su libro Metodología de la Investigación, hace referencia a que la observación implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, es estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Para esta técnica de la observación es recomendable establecer un objetivo y meta de análisis, para obtener la información sin que esto incida en el ámbito laboral de los colaboradores; lo cual permite obtener la información a partir de ciertos criterios fijados previamente o partiendo de estos para determinar las características del grupo en estudio (Hernández, 2014).

Se realizará un análisis con base a una técnica de observación no participante mediante una guía de observación, los datos obtenidos se analizarán por medio de la observación sistemática aplicada durante la investigación. La información obtenida será debidamente tabulada y graficada en el programa Excel de Microsoft Office, posterior a ello, se hará un análisis de los resultados obtenidos, con el propósito de contribuir en la elaboración del plan de capacitación, así como, obtener las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Entrevista semiestructurada

Tal como lo establece Hernández (2014), “la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra, en donde a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 403).

La entrevista semiestructurada es una técnica de recolección de datos que se presenta como diálogo entre un entrevistador y uno o más entrevistados. Para efectos de la investigación, esta técnica será aplicada para indagar y conocer la situación que presenta el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. la región Huetar Atlántica.

El instrumento que será aplicado a los colaboradores del departamento será previamente elaborado y validado, sin embargo, si durante la entrevista surgen nuevos temas, se abordarán aquellos que se consideren de interés para los efectos de la investigación. La información

recabada será incorporada a la base de datos en el programa Excel de Microsoft Office, para su correspondiente tabulación, graficación y análisis de resultados, con ello, se determinará la situación con respecto al proceso de capacitación.

Cuestionario

Barrantes Echeverría (2002), enfatiza que el cuestionario es un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resuelto sin intervención del investigador, además, señala que existen dos tipos de preguntas: las cerradas y las preguntas abiertas.

- Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuestas, es decir, se presentan al sujeto las posibilidades de respuesta y ellos deben limitarse a éstas.
- Las preguntas abiertas son útiles cuando no se tiene mucha información sobre las posibles respuestas o cuando se desea profundizar sobre su opinión (p. 189).

Para obtener información del personal se diseñarán cuestionarios que incluyan preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de conocer las diferentes perspectivas, necesidades y opiniones que presenta el personal del departamento de ventas con relación al proceso de formación y desarrollo. La información obtenida será incorporada a la base de datos en el programa Excel de Microsoft Office, para su correspondiente tabulación, graficación y análisis de resultados.

Instrumentos elaborados como guías de evaluación

En el siguiente cuadro, se identifican los instrumentos a emplear para el desarrollo de las técnicas utilizadas en el proyecto de investigación.

Cuadro 3. Instrumentos a utilizar para el desarrollo de las técnicas.

Instrumentos	Descripción	Ubicación
Guía de Observación General	La guía de observación consta de ocho ítems a valorar, de manera que tendrá su espacio respectivo para anotar observaciones. Este instrumento tiene como finalidad recopilar información sobre los aspectos generales como disponibilidad, actitud y expresión no verbal de los colaboradores del área de ventas.	Ver anexo 1
Cuestionario	Este instrumento consta de once preguntas, las cuales tienen como finalidad recolectar información para contextualizar la situación actual que se presenta en el departamento.	Ver anexo 2
Guía de entrevista semiestructurada	La guía de entrevista semiestructurada aplicada se constituye de cuatro preguntas diseñadas para obtener información sobre la planeación, administración y operatividad en el departamento de ventas.	Ver anexo 3
Guía de segunda entrevista semiestructurada	Dicha guía de entrevista semiestructurada está diseñada para recopilar información sobre las actividades, responsabilidades y necesidades del personal en el área de ventas y se encuentra compuesta por seis preguntas.	Ver anexo 4
Segundo cuestionario	El cuestionario aplicado está constituido por siete preguntas, con la finalidad de recopilar información sobre el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del departamento de ventas.	Ver anexo 5
	La guía de tercera entrevista semiestructurada consta de cinco preguntas, las	

Guía de tercera entrevista semiestructurada	cuales tienen como fin indagar sobre el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del departamento.	Ver anexo 6
Guía de observación para el departamento	La guía de observación diseñada para aplicar al departamento en donde se desenvuelven los colaboradores consta de ocho ítems con el fin de conocer sobre el proceso de formación y desarrollo del personal del departamento.	Ver anexo 7
Lista de aportes	Conclusiones y recomendaciones para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A.	Ver capítulo V (conclusiones y recomendaciones)

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

De acuerdo con Flores (2015), “el análisis y la interpretación de la información es el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información obtenida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones” (p. 3).

Se realiza el análisis y la interpretación de los datos que tendrán como objetivo responder a la problemática de investigación, la información será obtenida mediante los diferentes métodos, técnicas e instrumentos planteados en el presente trabajo, se pretende que la misma proporcione validez y veracidad al obtener respuestas a los objetivos previamente planteados, toda información recaudada será sintetizada logrando una mejor comprensión.

El análisis y la interpretación de la información se llevará a cabo mediante el método de triangulación de datos, debido a que utilizaremos varias fuentes de información como tiempo, espacio y personas. Dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos como la observación, encuestas y entrevistas.

Por su parte, los autores Okuda Benavides & Gómez Restrepo (2005), establecen que:

...al utilizar una sola estrategia los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia, por lo tanto, se recomienda la triangulación ya que permite visualizar un problema desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. De esta forma, la triangulación no sólo sirve para validar la información, sino que se utiliza para ampliar y profundizar su comprensión (p. 120).

Con respecto a la presente investigación la triangulación involucra correlacionar las fuentes de información y estrategias de recopilación para facilitar la interpretación y análisis del problema en estudio, posteriormente se realizará un proceso de sistematización y correlación de los resultados obtenidos de las estrategias aplicadas, se analizará la información de acuerdo con los objetivos del estudio.

El equipo investigador brindará la interpretación y criterio de la información procesada para proporcionar mayor soporte y profundidad al análisis, los resultados provenientes de los instrumentos aplicados a los colaboradores serán utilizados para responder la interrogante de

investigación (¿De qué manera se puede mejorar el proceso de formación y desarrollo en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica?).

1.4.5.1 Metodología del uso de los instrumentos.

La presente etapa de investigación señala la metodología implementada para la recolección de datos, de manera que permita concretar la propuesta de desarrollo de un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances de la investigación

De acuerdo con los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Pilar Baptista, en su libro Metodología de la Investigación, hacen referencia que el alcance de una investigación establece el compromiso de un investigador porque indica los resultados que generará con su proyecto y lo que se espera obtener del estudio (Hernández *et al.* 2014). Esta investigación está dirigida específicamente al área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A., ubicada en la región Huetar Atlántica.

A pesar del esfuerzo del departamento de ventas en alcanzar los objetivos establecidos y lograr un mayor crecimiento organizacional, existe una deficiencia en cuanto al proceso de formación, desarrollo y capacitación para obtener un mayor aprovechamiento de las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores. Con respecto a lo anterior, se pretende brindar una propuesta de plan de capacitación para mejorar el proceso de formación y desarrollo del personal, de manera que le permita a la empresa contar con una herramienta que mejore la gestión actual, fortaleciendo el desarrollo de su capital humano. Además, el alcance de la investigación está orientado a:

- En primer lugar, conocer la situación actual del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, mediante actividades de campo e instrumentos de investigación como la guía de observación, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, con el propósito de obtener datos generales que permita conocer a los colaboradores, a partir de aspectos como: puesto laboral, actividades, responsabilidades, funciones, género, experiencia laboral, grado académico, jornada laboral, entre otros. Esto con el fin de poder caracterizar al recurso humano del área de ventas.

- En segundo lugar, identificar el proceso de formación y desarrollo, para conocer las necesidades del personal en cada puesto del departamento de ventas, se pretende realizar entrevistas semiestructuradas, encuestas y guías de observación a los colaboradores para obtener información de fuentes primarias. Además, se procura adquirir información sobre aspectos como: nombre del puesto, jornada de trabajo, requerimientos, responsabilidades, tareas, conocimientos, entorno del trabajo, procedimientos, habilidades y desempeño. Lo anterior con el fin de analizar datos concretos sobre el proceso de formación y desarrollo.
- En tercer lugar, se abordará el proceso de evaluación del desempeño desde la perspectiva de formación y desarrollo del personal del área de ventas, mediante el análisis del proceso de evaluación que permitan la identificación de oportunidades de mejora. Se consideran aspectos tales como: conocimientos, resolución de conflictos, toma de decisiones, oportunidad de crecimiento e incentivos. La información será suministrada por el personal del departamento y serán claves para la elaboración del plan de capacitación.
- Para finalizar, a través de los distintos instrumentos utilizados y mencionados anteriormente, se obtiene la información necesaria y precisa para proceder con su correspondiente tabulación y análisis de los resultados, con el propósito de emitir fundamentos con criterios y recomendaciones sobre la necesidad del proceso de capacitación para el fortalecimiento, formación y desarrollo de los colaboradores del departamento.

1.5.2 Limitaciones de la investigación

De acuerdo con los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Pilar Baptista, en su libro Metodología de la investigación, hacen referencia que durante el desarrollo de la investigación pueden existir limitaciones de diferente índole, tales como: el tiempo, espacio, recursos, información, población disponible para el estudio, dificultad de acceso a la misma, etcétera; todas se refieren a los obstáculos que se puedan presentar para la realización del proyecto de investigación (Hernández *et al.*, 2014).

Con respecto a las limitaciones de la presente investigación, se consideran las siguientes:

- **La emergencia nacional pandémica por COVID-19:** a raíz del virus procedente de China y propagado a nivel mundial, es una limitante debido a las distintas medidas de aislamiento

poblacional emitidas por el Gobierno de la República y el Ministerio de Salud para mitigar y prevenir el impacto del contagio, limitando que se recabe la información pertinente mediante una interacción directa y profunda para entre el equipo de investigadores.

- **Tiempo de respuesta deficiente por parte del supervisor del departamento:** al solicitar datos referentes al funcionamiento y labores del área la respuesta ha sido tardada, hay escasa disposición para brindar la información. Esto puede resultar en un ambiente de inseguridad y desconfianza por parte del supervisor y puede existir sesgo al brindar información delicada.
- **Geográfico:** esta investigación, al realizarse en la zona Huetar Atlántica, la cual comprende toda la provincia de Limón y el distrito de Horquetas de Sarapiquí, es una limitante de acceso presencial debido a la situación actual de pandemia. Por otra parte, debido a la ampliación y congestión de la ruta 32 carretera Braulio Carrillo complica el traslado para la aplicación de instrumentos y obtención de datos de la investigación.
- **El proyecto no abarca la etapa de ejecución y control de las recomendaciones sugeridas:** con base en los resultados obtenidos se brindará el plan de capacitación, sin embargo, por la limitante del tiempo no se abordará la ejecución y seguimiento del mismo.

En resumen, en este capítulo se logra puntualizar en los aspectos metodológicos esenciales para el contenido del presente estudio, se toma en consideración las fuentes de información, los objetivos de investigación, modelo de análisis, técnicas y estrategias que se aplicarán para la recolección de la información. También, se logró representar el modelo de análisis utilizado, por último, se incluyen las limitaciones que afectaron en el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO II:
MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

Este capítulo consiste en abordar las generalidades que constituyen a la empresa Sigma Alimentos S.A., como sus antecedentes, filosofía, cultura organizacional y productos, también, se abarca el área específica donde se desarrollará el presente trabajo de investigación, incluyendo la estructura organizacional del departamento de ventas de la región Huetar Atlántica. Adicionalmente, comprende aspectos legales como el marco regulatorio corporativo que rige su organización.

2.1 Generalidades de la empresa y desarrollo específico del área de ventas

El negocio de comidas refrigeradas Sigma Alimentos S.A. fue establecido en 1939 por la familia Brener, de la cual Alfa adquirió sus principales marcas. La Compañía participa en el mercado de proteína animal al producir, comercializar y distribuir carnes frías, quesos, yogurts, otros lácteos, alimentos refrigerados, congelados y bebidas, teniendo como objetivo lograr la preferencia de los consumidores por sus marcas en los mercados donde participa (Sigma Alimentos , 2019).

Es una empresa que cuenta con una posición relevante en el mercado de carnes frías y quesos en América y Europa, contando con un amplio portafolio de productos. Actualmente, la empresa tiene presencia en 18 países del mundo por medio de fusiones, adquiriendo en cada país marcas ya reconocidas e incorporando las de otros países lo cual la ha convertido en una empresa global y diversificada.

El equipo de gestión del talento humano de la empresa Sigma Alimentos S.A. ha obtenido resultados excepcionales, es una empresa con un amplio desarrollo enfatizada en captar y retener el mejor talento humano en todos los niveles de la organización, es por ello que la compañía cuenta con varios programas de desarrollo continuo en todos los niveles de la organización (Sigma Alimentos , 2019).

La empresa desarrolla un conjunto de acciones para hacer llegar el producto al consumidor esto comprende: promoción, clasificación, transporte y venta.

- Promoción: operación en la cual se da a conocer el producto, el objetivo es posicionarlo en el mercado y captar el interés de los consumidores.

- Clasificación: comprende categorizar los productos de acuerdo con determinadas características.
- Transporte: traslado de los productos hacia el lugar preciso y en el momento apropiado.
- Almacenamiento: guardar y mantener el producto bajo las condiciones adecuadas.
- Venta: activación y satisfacción de las necesidades del cliente, la empresa debe vincular los aspectos productivos en relación con el consumidor (Sigma Alimentos , 2019).

2.1.1 Misión

Lograr tu preferencia por nuestras marcas con los mejores alimentos.

2.1.2 Visión

Ser la compañía líder de alimentos refrigerados en los mercados de México, Latinoamérica e Hispano de Estados Unidos de América.

2.1.3 Valores

- Respeto y Empatía
- Innovación y Espíritu Emprendedor
- Pasión por el Consumidor
- Compromiso por los Resultados
- Integridad

2.1.4 Cultura organizacional

Propósito: ofrecer los alimentos favoritos a cada comunidad

Principios: guían las acciones y la manera en la que se relacionan con los clientes, socios y con el resto del mundo.

- Deleitar a los consumidores: al mejorar la vida creando y ofreciendo sus alimentos favoritos.
- Innovar juntos: explorar y aprender para crear nuevas oportunidades que generen valor.
- Lograr resultados con integridad: trabajando con ética y de manera extraordinaria.
- Un estilo de liderazgo inspirador: guiar a los compañeros, al motivar e impulsar el desarrollo de su potencial.
- Impulsar el bienestar: al fomentar la calidad de vida de los colaboradores y comunidades, promoviendo acciones sostenibles.

2.1.5 Fortalezas de la empresa

- Empresa global de alimentos: ser una de las empresas de alimentos refrigerados más grandes del mundo, operando en 18 países con un diverso portafolio de categorías y marcas, teniendo una posición relevante en la mayoría de los mercados en los que participa.
- Fuerte portafolio de marcas: amplio portafolio de marcas con valor agregado, las cuales son altamente reconocidas y consideradas líderes en diversas categorías y segmentos de mercado.
- Innovación orientada al consumidor: desarrollo de nuevos productos en cada uno de los mercados, para satisfacer la creciente demanda de los consumidores, se invierte continuamente en el análisis del consumidor para conocer sus preferencias y mejorar la oferta de productos.
- Extensa cadena de suministro y red de distribución: la presencia global permite compartir planes de producción y mejores prácticas en las instalaciones, optimizando las operaciones y productividad.
- Equipo enfocado en el desarrollo del talento: invertir en el talento de los colaboradores es pieza clave para un crecimiento sustentable, y para asegurarse de reclutar y conservar el mejor talento en todos los niveles de la organización.
- Fuerza laboral diversa: se promueve la diversidad a través de un equipo de colaboradores de más de 60 nacionalidades, en el cual el 39% son mujeres, esta diversidad permite identificarse mejor con los consumidores (Sigma Alimentos , 2019).

2.1.6 Valor compartido de la empresa

En Sigma se fortalecen los vínculos con los diversos grupos de interés con quienes interactúan, el éxito de del negocio depende del beneficio mutuo y las relaciones sustentables, por lo cual se busca abrir los canales de comunicación en dos vías; para informar y escuchar los mensajes más relevantes para cada uno de los grupos de interés en temas económicos, sociales y ambientales (Sigma Alimentos, 2019).

2.1.7 Antecedentes de la empresa en Costa Rica

Sigma Alimentos S.A. inició sus operaciones en el país en el 2002, adquiriendo las empresas; INLATEC S.A (Industria Láctea Tecnificada Sociedad Anónima) y Embutidos Zaragoza Limitada (Embutidos ZAR), posteriormente en el año 2006 se expanden las operaciones con la adquisición de la franquicia Yoplait. Además, cuenta con siete centros de distribución en todo el país; San José, Guápiles, Limón, Liberia, Pérez Zeledón, Nicoya y San Carlos. En Costa Rica se comercializa las marcas de embutidos; ZAR San Rafael, FUD, Zurquí y La Extremeña, así como las marcas; Del Prado, Yoplait, Bennys y Chalet en la división lácteos (Sigma Alimentos , 2019).

2.1.8 Departamento ventas, región Huetar Atlántica

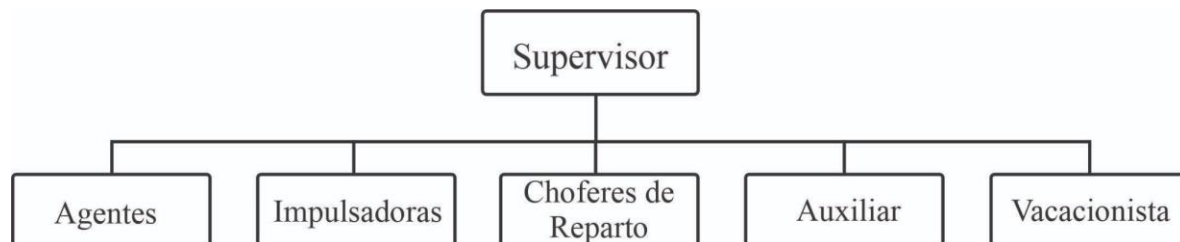
En el año 2013 se apertura el centro de distribución de la Región Huetar Atlántica, el cual incluye diferentes departamentos como: departamento contable, flota vehicular y el área de ventas; siendo este último el objeto de estudio de la investigación, este departamento está integrado por 36 colaboradores, que se desempeñan en los siguientes puestos de trabajo: supervisor de ventas, agentes, impulsadoras, choferes de reparto, auxiliares y vacacionistas. A continuación, se detallarán las actividades y funciones de cada puesto:

- Supervisor de ventas: este puesto es desempeñado por una persona, quien es el encargado y responsable del equipo de ventas, tiene como función principal garantizar que se logren los objetivos establecidos y que contribuyan al crecimiento de la empresa.
- Agentes: esta labor es desempeñada por diez colaboradores, dentro de sus funciones se encuentran: mostrar y vender los productos de Sigma Alimentos S.A. a otras empresas, organizaciones, supermercados, pulperías, entre otros, esto no incluye la venta directa a los consumidores.
- Impulsadoras: este puesto es desempeñado por diecinueve colaboradoras, trabajan en supermercados, malls, tiendas de autoservicio, su principal objetivo es ofrecer, mostrar, realizar degustaciones y cautivar al cliente para que adquiera todos los productos de Sigma Alimentos S.A. Son responsables de realizar inventarios y pedidos para mantener los productos necesarios en cada punto de venta.

- Choferes de reparto: son cuatro colaboradores, encargados de manejar las unidades de transporte con la finalidad de realizar las entregas de productos, prestar apoyo en las actividades de almacenamiento, carga y descarga de mercadería para su traslado, además, de llevar un control estricto del inventario.
- Auxiliar: este puesto es desempeñado por un colaborador, encargado de apoyar, asistir y contribuir en el puesto o actividad que se requiera dentro del departamento de ventas.
- Vacacionista: esta labor es realizada por un colaborador, quien asume las actividades del personal que se encuentra de vacaciones, independientemente del puesto.

2.1.9 Organigrama del área de ventas de la región Huatar Atlántica

Figura 2. Estructura Organizacional del área de ventas, de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huatar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2020.

2.2 Aspectos legales que afectan la investigación en forma directa o indirectamente

A la fecha, no se logró encontrar normativas jurídicas sobre capacitación, por lo tanto, en este apartado se incluyen leyes y reglamentos que regulan la relación laboral obrero-patronal.

2.2.1 Ley N° 2 Código de Trabajo

El presente Código regula en su artículo 1, los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social (Código de trabajo, 1943). En esta ley se incluyen las disposiciones generales sobre: el contrato de trabajo, jornadas, salario, seguro social, vacaciones, aguinaldo, incapacidades, riesgos del trabajador, terminación de contrato, preaviso y cesantía.

2.2.2 Reforma Procesal Laboral, Decreto Legislativo N.º 9343

Dicha reforma establece en su artículo 4, “la prohibición de toda discriminación en el trabajo por razones de edad, etnia, sexo, religión, raza, orientación sexual, estado civil, opinión

política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica o cualquier otra forma análoga de discriminación” (Reforma Procesal Laboral 2016).

Además, establece en el artículo 405 que, “todas las personas trabajadoras que desempeñen en iguales condiciones subjetivas y objetivas un trabajo igual gozarán de los mismos derechos, en cuanto a jornada laboral y remuneración, sin discriminación” (Reforma Procesal Laboral 2016).

El reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo instituye en su artículo 1, establecer las condiciones generales de seguridad e higiene en que obligatoriamente deben realizarse las labores en todos los centros de trabajo, con el fin de proteger eficazmente la vida, la salud, la integridad corporal y la moralidad de los trabajadores.

En relación con las obligaciones del Patrono, el artículo 3 señala que:

...todo patrono o su representante, intermediario o contratista, debe adoptar y poner en práctica en los centros de trabajo, por su exclusiva cuenta, medidas de seguridad e higiene adecuadas para proteger la vida, la salud, la integridad corporal y moral de los trabajadores (Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo, 1967).

Además, establece en el artículo 4, que “son obligaciones del patrono promover la capacitación de su personal en materia de seguridad e higiene en el trabajo” (Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo, 1967).

En relación con las obligaciones del trabajador, el Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo establece en el artículo 6 lo siguiente:

...todo trabajador está obligado a cumplir con las normas jurídicas, así como con las reglas internas y las indicaciones e instrucciones emanadas de la empresa o de las autoridades competentes, tendientes a la protección de la vida, salud, integridad corporal y moralidad de los trabajadores. Especialmente están

obligados a cumplir con las recomendaciones que se les den (Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo, 1967).

2.2.4 Marco Regulatorio Corporativo

En este apartado se incluye la regulación que rige a la empresa Sigma Alimentos S.A., la cual está creada bajo la razón social de sociedad anónima; regulada específicamente dentro del código de comercio de la ley N° 3284 que establece los requerimientos de la constitución, inscripción y estatutos. Además, al ser una sociedad anónima de capital variable, también está regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Código de Comercio y disposiciones legales complementarias (Código de Comercio, 1964).

2.2.5 Marco Regulatorio para Productos Cárnicos y Embutidos

Reglamento técnico RTCR 411:2008 - N° 35079-MEIC-MAG-S

Este Reglamento Técnico establece las especificaciones físicas, químicas y sanitarias que deben cumplir los productos cárnicos denominados salchicha, salchichón, mortadela y chorizo. Tomando en cuenta las siguientes especificaciones:

- Todas las materias primas, deberán manipularse, almacenarse o transportarse de forma segura protegiéndolos contra la contaminación y el deterioro.
- El producto final deberá conservarse de modo que se reduzca al mínimo la posibilidad de contaminación, que resista el deterioro y no presente ningún peligro para la salud pública en las condiciones de manipulación, almacenamiento, transporte y venta indicadas por el fabricante en la etiqueta.
- Los materiales de empaque no deberán presentar ningún peligro para la salud ni permitir la posibilidad de contaminación en condiciones normales de manipulación.
- El empaque primario puede ser fundas sintéticas, tripas naturales o materiales para empaque al vacío, aprobadas para uso en alimentos a fin de garantizar la estabilidad del producto y salvaguardar la salud pública (Reglamento técnico de productos cárnicos embutidos, 2008).

Además, el reglamento mencionado anteriormente se complementa con los siguientes decretos ejecutivos:

- Decreto Ejecutivo N° 29588 MAG-S. Reglamento Sanitario y de Inspección Veterinaria de Mataderos, Producción y Procesamiento de Carnes, publicado en La Gaceta N° 120 del 22 de junio del 2001.
- Decreto Ejecutivo N° 26012-MEIC. Etiquetado de los Alimentos Preenvasados, publicado en La Gaceta N° 91 del 14 de mayo de 1997.
- Decreto Ejecutivo N° 30256-S. Etiquetado Nutricional de los alimentos preenvasados, publicado en La Gaceta N° 71 del 15 de abril de 2002.
- Decreto Ejecutivo N° 29660-MEIC. Metrología, Unidades Legales de Medida, publicado en La Gaceta N° 151 del 8 de agosto del 2001 (Reglamento técnico de productos cárnicos embutidos, 2008).

2.2.6 Marco Regulatorio para la Industria Alimenticia en Costa Rica

Dentro del país existen leyes y reglamentos que buscan la defensa del consumidor y que son de acatamiento obligatorio para las empresas relacionadas. Dentro de las principales leyes de protección al consumidor se encuentran:

2.2.7 Ley de Protección al Consumidor N.º 5665

Esta ley busca la protección del consumidor tal y como lo establece, indicando en su artículo 1 que:

...es atribución del Ministerio de Economía, Industria y Comercio fijar precios oficiales a los bienes y servicios necesarios para la producción y el consumo nacional, así como procurar su adecuado abastecimiento y distribución, de acuerdo con esta ley y sus disposiciones reglamentarias, sin perjuicio de las atribuciones que por ley tengan otras instituciones del Estado (Ley de protección al Consumidor, 1975).

Además de lo señalado anteriormente, la ley establece las obligaciones de quienes ejercen el comercio, clasificación de establecimientos comerciales, inspectores de precios, decomisos, prohibiciones, sanciones y procedimientos penales.

2.2.8 Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor N° 7472

Según el artículo 1 de la presente ley, el objetivo es:

...proteger, efectivamente, los derechos y los intereses legítimos del consumidor, la tutela y la promoción del proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención, la prohibición de monopolios, las prácticas monopolísticas y otras restricciones al funcionamiento eficiente del mercado y la eliminación de las regulaciones innecesarias para las actividades económicas (Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, 1994).

En esta ley se establecen lineamientos sobre desregulación, promoción de la competencia, comisión de mejora regulatoria, creación de la comisión para promover la competencia, Defensa efectiva del consumidor y la Comisión Nacional del Consumidor. Cada segmento en la ley señala los componentes aplicables y su cumplimiento.

2.2.9 Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664

Esta ley surge en Costa Rica el 08 de abril de 1997, con el fin de establecer medidas fitosanitarias de manera obligatoria para las compañías. Esta ley pretende regular en las empresas la manipulación y producción de los alimentos, con el fin de cumplir con medidas que conlleven a realizar de una manera idónea la manipulación de los alimentos y con ello a una mejor salud de los consumidores (Ley de Protección Fitosanitaria, 1997).

En síntesis, la empresa Sigma Alimentos S.A. posee una estabilidad destacada en el mercado costarricense, se han incorporado en el consumo diario de las familias en el país, ofrecen calidad y gran variedad de productos con precios accesibles para toda la población, también, se rigen de acuerdo con el marco legal establecido para su adecuado funcionamiento. A través de los años la empresa Sigma Alimentos S.A. se ha consolidado en el mercado, lo cual le ha permitido adquirir marcas reconocidas en el país, diversificando su portafolio de productos y generando gran cantidad de fuentes de empleo.

CAPÍTULO III:
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace referencia al análisis que respalda el contenido de esta investigación, mediante la recopilación y selección de información precisa para el desarrollo de la metodología planteada, tomando en consideración aportes realizados por otras investigaciones referentes a la gestión de recursos humanos, en cuanto a capacitación, proceso de formación, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño y, por último, el proceso de elaboración del plan de capacitación.

De acuerdo con Fernando Leal un profesor-investigador del departamento de estudios en educación de la Universidad de Guadalajara en México, el marco teórico hace referencia a todos aquellos supuestos de carácter general que resultan necesarios para argumentar en defensa de la pregunta de investigación, de manera que, fundamenta teóricamente la investigación que va a realizarse. Es decir, es una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio y demás aspectos pertinentes y relevantes para la investigación. (Leal, 2017).

3.1 Antecedentes

Conforme han transcurrido los años el capital humano y su papel en la empresa ha evolucionado, por ello es de suma importancia que toda empresa considere la formación y desarrollo de sus colaboradores, tomando en cuenta el origen de la administración y crecimiento del talento humano, de acuerdo con Torres (2015), en su libro Teoría General de la Administración, “la palabra administración proviene del latín *ad* que significa dirección y *minister* que significa subordinación u obediencia, por lo tanto, administración es realizar una función bajo el mando de otro” (p. 46).

Por su parte, Münch (2010), manifiesta que “la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (p. 03). Ambos autores se refieren a la administración como un proceso de dirección, que destaca la supervisión de tareas, procedimientos y recursos, enfocados en el cumplimiento de los objetivos y crecimiento organizacional.

Cuadro 4. Principales aportaciones de la Administración.

Período	Contribuyente	Aportaciones
5000 a.C.	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.
4000-2000 a.C	Egipcios	Practicaban inventarios y llevaban diarios de ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala; emplearon administradores de tiempo completo y usaban proyecciones y planeación.
2000-1700 a.C.	Babilonios	Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyeron estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.
500 a.C	Chinos	Establecieron la constitución Chow y Confucio sentó las bases para un buen gobierno.
500-200 a.C	Griegos	Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates), e iniciaron el método científico para la solución de los problemas.
200 a.C.-400 d.C	Romanos	Utilizaron el trabajo especializado, formaron gremios y emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.
300 d.C-siglo xx	Iglesia católica	Estructura jerárquica descentralizada con el control estratégico y políticas centralizadas.
1300	Venecianos	Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios.

Fuente: Equipo de investigación, 2020.

Existen algunas dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración, el hombre lleva muchos siglos formando y reformando organizaciones, al repasar la historia de la humanidad algunos escritores han establecido que el origen de la administración surge de los comerciantes sumerios y a los egipcios, sin embargo, con el paso del tiempo se ha innovado, han aparecido más herramientas para el planteamiento y el control de la organización y de esa manera el nacimiento formal de la administración.

El filósofo escocés Adam Smith, es considerado el fundador de la economía y del liberalismo económico. Según Delgado (2015), para Smith “el fundamento de la riqueza es el trabajo humano en un marco institucional que promueva la propensión de todas las personas a mejorar su propia condición” (p. 41). La división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo. La amplia especialización del trabajo se debe sin lugar a duda a las ventajas económicas de Adam Smith.

De igual forma, el economista inglés David Ricardo, era miembro de la corriente de pensamiento clásico económico, es considerado uno de los pioneros de la macroeconomía moderna con su teoría del valor-trabajo. Delgado (2015), refirió que dentro de las conclusiones de David Ricardo era que “los precios relativos de la gran mayoría de los bienes se determinan por la cantidad de trabajo utilizado en su producción, y no por su escasez o por la utilidad que el bien reporta” (p. 45). En 1817 el autor publica el libro Principios de economía política y tributación, en donde se estudia el trabajo enfocado como elemento de costo, el capital, el salario, la renta, la producción, los precios y el mercado.

De modo similar, se dice que la administración es un área de conocimiento interdisciplinaria y producto del resultado histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas, donde cada filosofía aporta a todas las ciencias y facilita la sistematización de un nuevo conocimiento que surgió a principios del siglo pasado con el nombre de administración. Con esta evolución, se formó la teoría general de la administración derivando una serie de teorías específicas como la de Frederick W. Taylor y su enfoque que hace referencia al trabajo mediante métodos científicos para determinar la mejor manera de realizar las tareas de producción.

Por su parte, se encuentra la teoría clásica propuesta por Henri Fayol quien define la administración como un conjunto de todas las operaciones que se desarrollan en la empresa las cuales distribuye en seis grupos: técnicas comerciales, financieras, registro-contabilidad, seguridad y elementos administrativos. Por otro lado, Elton Mayo brinda su teoría desde el enfoque de relaciones humanas, argumenta que estos se relacionan con la capacidad para lograr la cooperación del grupo, promover la satisfacción en el trabajo y la creación de normas congruentes con las metas de la organización.

3.2 Administración en las organizaciones

De acuerdo con Arteaga-Coello *et al.*, (2016), “la administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos” (p. 426). Es decir, se identifica como aquella disciplina que se encarga de orientar el esfuerzo humano y el uso de los recursos para que las organizaciones puedan alcanzar los fines establecidos. Además, es vista como una actividad indispensable para cualquier organización debido a que es la forma más efectiva de garantizar su competitividad ante un mundo globalizado, mediante distintos métodos y procedimientos para obtener una mayor productividad y eficiencia.

Como lo señala Münch (2010), la administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- Universalidad: es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- Valor instrumental: su finalidad es particularmente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos.
- Multidisciplina: utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- Especificidad: aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- Versatilidad: los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican (pp. 23-24).

En síntesis, la administración es indispensable en toda organización para su adecuado funcionamiento, indiferentemente de su razón social o constitución requieren de esta disciplina para establecer objetivos, procesos, metas organizacionales que conlleven a destacar en las

actividades en que se desarrollan, tomando en cuenta los cambios constantes de su entorno para poder adaptarse a los mismos y hacer uso eficiente de los recursos disponibles.

3.2.1 Administración de recursos humanos

Según el autor Sotomayor (2015), “la administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general, porque atiende profesionalmente lo relacionado al desarrollo del personal y su trabajo” (p. 30), es decir, es administrar, mantener y formar al personal para que tengan una mayor capacidad de respuesta y la organización alcance una mayor eficiencia. La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, controlar, coordinar e integrar al personal de la organización para un mejor desempeño.

Desde el punto de vista de Dessler y Varela (2011), la administración de recursos humanos es “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud, seguridad, y los aspectos de equidad” (p. 04). En consecuencia, a los diferentes cambios que han surgido a través de la historia del ser humano, la gestión de los recursos humanos ha sufrido una importante transformación, su administración constituye una prioridad para toda empresa debido a que es percibido como el factor clave más importante de las organizaciones para alcanzar el éxito, por lo que debe ser tomado en cuenta como una inversión y no un gasto para la organización.

Reyes Gaytán & Bouzas Ortiz (2019), manifiestan que:

... la administración de recursos humanos es la teorización desde la visión empresarial administrativa, ya sea pública o privada Dado a los constantes cambios que emergen a causa de distintos aspectos tales como la globalización, el enfoque clásico de la administración de recursos humanos ha dado un giro importante tomando en cuenta la prioridad que posee el colaborador dentro de cualquier empresa, siendo valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y su talento, y adoptando un nuevo concepto como la administración del talento humano. Por ello actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos,

aportes intelectuales y por el talento en la consecución de metas dentro de la organización. (p. 34).

3.2.2 Gestión del talento humano

Es un concepto relativamente nuevo dentro de la administración de los recursos humanos, ya que surgió en los años noventa y principios de los años 2000, iniciando en la era del talento humano en las organizaciones. Como consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a sobrevivir a un entorno tan versátil como lo es el mercado, resultando indispensable contar con un talento que va más allá de la capacidad e innovación.

Esta gestión, es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial, en otras palabras, comprende la administración del recurso humano existente en las compañías; el cual se destaca por poseer particularidades como: creatividad, proactividad, sentimiento y valores entre otros. Dichas características se encuentran dentro de lo dominado social, disciplina en búsqueda de comprender el entorno y desenvolvimiento del ser humano frente a las situaciones que se suscitan en su diario quehacer, incluyendo el trabajo (Arciniegas Ortiz, 2018).

3.2.2.1 La gestión del talento humano en la organización.

El autor González (2013), afirma que:

...el capital humano es considerado como un factor estratégico, de manera que se aplican procesos, metodologías y técnicas para mantener, incrementar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal pretendiendo elevar la calidad de las organizaciones y de los individuos que la conforman (p. 14).

Dado a lo anterior, es importante aplicar una adecuada gestión del talento humano en la organización, siendo el departamento de recursos humanos el encargado de proporcionar las capacitaciones requeridas por la organización, buscando dirigir el capital humano en beneficio de los objetivos organizacionales.

3.2.3 Formación

Arciniegas (2018), alude a la formación como “aquella capacitación dada por la empresa hacia el colaborador al ingresar a la compañía, para transmitirle al colaborador el trabajo en equipo para multiplicar los beneficios y reducir esfuerzos; con el propósito de aumentar la productividad” (p. 130). La finalidad de la formación es capacitar y fomentar el crecimiento profesional y personal de los miembros de la organización, con el objeto de que cuenten con las herramientas necesarias para resolver inconvenientes en sus funciones y actividades diarias, permitiendo que sea un elemento diferenciador para establecerse sólidamente en el mercado.

3.2.3.1 Formación de Recursos Humanos.

La formación permite el triunfo o supervivencia de la organización sobre las demás. Es un proceso que permite enfocar todas las cualidades y habilidades del trabajador a las actividades de su puesto, con el propósito de mejorar sus capacidades, aptitudes y actitudes obteniendo un mayor rendimiento, estabilidad, bienestar y crecimiento en sus funciones, la formación debe darse durante toda la vida del colaborador dentro de la empresa. El autor Candil (2015), argumenta que:

...la formación ofertada a los trabajadores debe ser coherente, eficaz e integrada en un plan diseñado y ejecutado por las áreas competentes en materia de formación, por lo que supone la optimización de las actividades que un trabajador pueda aportar a la organización (p. 108).

De acuerdo con el autor Orozco (2017), algunos de los beneficios que conlleva el proceso de formación son los siguientes:

- El personal tendrá la oportunidad de capacitarse y profesionalizarse con base a potencialidades individuales identificadas y a las necesidades de la empresa.
- Los colaboradores cuentan con información fidedigna respecto a sus competencias actuales.
- El desarrollo de las capacidades de los colaboradores incide directamente en la satisfacción de los clientes, porque aporta más elementos para cubrir necesidades y expectativas.
- La empresa contará con personal cualificado y calificado para atender los requerimientos y necesidades que se presenten.

- La empresa mejorará el desempeño individual a nivel personal, profesional y organizacional (p. 14).

3.2.4 Desarrollo del personal

La diferencia entre el desarrollo del personal y la capacitación radica en que la capacitación es una técnica que busca mejorar las competencias, conocimientos y habilidades de los trabajadores para cumplir a cabalidad con las funciones que demanda el puesto y por ende, desempeñen mejor su trabajo, por el contrario, como lo afirma el autor Chiavenato (2009), “el desarrollo del personal está enfocado hacia el crecimiento personal del colaborador y se orienta hacia la carrera futura y no necesariamente relacionado con el puesto que se desempeña” (p. 452).

La capacitación y el desarrollo en las organizaciones son herramientas complementarias debido a que ambas comprenden el mismo fin de dotar de mayor conocimiento, habilidades, destrezas y mejorar la actitud del personal para que estos incrementen su desempeño, además, es proporcionar la información pertinente y necesaria, para que el personal pueda transformarla y desarrollar nuevas actitudes, aportar ideas y formas de solucionar los problemas, con el objetivo que sean capaces de modificar sus hábitos y comportamientos para ser más productivos.

3.2.4.1 Métodos para el desarrollo del personal.

Como afirma Chiavenato (2009), existen diversos métodos y técnicas para el desarrollo del personal para que estos amplíen sus habilidades dentro o fuera de la empresa, se encuentran:

- La rotación de puestos: significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- Puestos de asesoría: consiste en brindar la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización.
- Aprendizaje práctico: es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.
- Participación en cursos y seminarios externos: es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios.
- Ejercicios de simulación: tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja el personal.

Capacitación externa: está relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización (pp. 416-418).

3.2.5 Análisis y descripción de puestos

Según García (2017), “el análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza” (p. 5).

De modo similar, Dessler & Varela (2011), define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo" (p. 94).

Por su parte, Chiavenato (2007), sugiere que “la descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el colaborador necesita cumplir” (p. 226). En dicho sentido, establece detalladamente qué deberá hacer el ocupante, cómo debe realizarlo, cuándo es oportuno hacerlo y el porqué de hacerlo.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es un proceso objetivo que toma en cuenta al puesto y sus actividades y no a la persona que lo desempeña, determinando todos los requisitos, capacidades, responsabilidades, habilidades y destrezas que debe poseer el individuo para cumplir con las exigencias que demanda el puesto y desempeñarlo de la forma más adecuada. Por su parte, el análisis determina las obligaciones y requerimientos que se necesitan para ocupar el puesto de trabajo y, la descripción del puesto describe que se debe hacer, cómo se debe realizar y por qué se debe hacer.

El objetivo del análisis y descripción de puestos es recabar la información pertinente para determinar las tareas del personal, con el fin de entender las diferentes obligaciones de cada puesto y así realizar una asignación de funciones de trabajo más equitativa entre los colaboradores. Además, esta herramienta aporta información relevante sobre los requisitos que debe poseer el candidato para ocupar el puesto y para realizar propuestas de mejora continua conforme el resultado obtenido.

En efecto, el análisis y descripción de puestos de trabajo, es una herramienta que permite a toda organización determinar los elementos necesarios que conforman un puesto de trabajo como lo son sus tareas, obligaciones, responsabilidades, conocimientos, competencias y condiciones laborales, para un adecuado desarrollo. Además, esta técnica facilita al

departamento de recursos humanos a diseñar y aplicar con más exactitud la elaboración de políticas que la empresa necesita, por ejemplo: un adecuado proceso de selección y reclutamiento porque brinda información relevante sobre las características idóneas que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

3.2.6 Evaluación de desempeño

De acuerdo con Wayne & Noe (2005), la evaluación del desempeño “es un sistema formal de revisión y evaluación del personal que permite el desarrollo y crecimiento de los colaboradores” (p. 252).

Desde la perspectiva de Guartán *et al.*, (2019), la evaluación del desempeño:

...es un proceso de y valoración individual o grupal de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos, este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño (p. 4).

Como señala Chiavenato (2007), esta herramienta de evaluación permite medir el desempeño y rendimiento de cada colaborador en su puesto y su potencial de desarrollo futuro, es un concepto dinámico puesto que las organizaciones siempre evalúan a los colaboradores, formal o informalmente, con cierta continuidad. También, se considera como un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del colaborador a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, permitiendo definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización (pp. 243-244).

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con Chiavenato (2007), indica que los principales beneficiarios de este método son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Algunos métodos de evaluación del desempeño son:

- Escalas gráficas: mide el desempeño con factores ya definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de

evaluación del desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

- Elección forzosa: el supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado, consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual.
- Investigación de campo: el especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:
 - Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las 3 opciones siguientes: desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
 - Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial cada trabajador se evalúa por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
 - Planeación: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción para el funcionamiento.
 - Seguimiento: comprobación del desempeño de cada evaluado.
- Comparación de pares: este método compara a los colaboradores de dos en dos, en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño, es un proceso simple y poco eficiente.
- Frases descriptivas: este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases, el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del colaborador.
- Métodos mixtos: una combinación de cualquiera de los métodos anteriores es muy utilizado en organizaciones que se caracterizan por la complejidad de los cargos (pp. 248-249).

Independientemente del método de evaluación que se utilice, la aplicación requiere una serie de procedimientos para validar la correcta ejecución e interpretación de las necesidades de los colaboradores y la organización; al identificar los requerimientos necesarios de la empresa podrá anticiparse a las exigencias del entorno. De acuerdo con Chiavenato (2007), el proceso de evaluación de desempeño “estima el grado de eficiencia y eficacia con que el personal realiza

sus labores” (p. 249). Es de gran importancia dentro de la organización ya que permite determinar el nivel de rendimiento que los colaboradores aportan en sus tareas.

3.2.7 Capacitación

El autor Dessler (2011), expone que, “la capacitación se refiere a los distintos métodos que se utilizan para brindar a los trabajadores nuevos o regulares los conocimientos o habilidades que se requieren para que estos puedan realizar sin problema alguno sus labores” (p. 185).

Por su parte, Vallejo (2016), en su libro *Gestión del talento humano*, argumenta que “la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándose para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización” (p. 92).

En concordancia con lo anterior, la capacitación debe ser vista como una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa, para potenciar su nivel de ventaja competitiva en el entorno que se desarrolla, porque le permite contar con el personal idóneo, calificado y capacitado dando mayor estabilidad y crecimiento dentro de la organización.

El autor Bermúdez (2015), sugiere que:

...la capacitación está orientada a la preparación técnica del recurso humano de las organizaciones para que este se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, con excelente servicio a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización (p. 08).

Por su parte, Chiavenato (2008), se refiere a la capacitación como “un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

De modo similar, el autor Mario Bórrth en su artículo *capacitación y desarrollo de los recursos humanos*, considera que para las empresas líderes la capacitación es una necesidad del negocio, porque su propósito es orientar los recursos para obtener el mejor producto final con el más alto nivel de servicio, esto significa contar con colaboradores formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado (Böhrt, 2000).

Como lo afirma Chiavenato (2009), los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, sea para crear un clima más satisfactorio o para aumentarles la motivación y volverlos más receptivos a las nuevas tendencias de la administración (p. 387).

Es importante que las empresas definan sus objetivos organizacionales de manera que estén estrechamente vinculados con el desarrollo de su personal, de acuerdo con Orozco (2017), “la capacitación es fundamental en cualquier tipo de organización debido a que es un proceso integrador y vital para la permanencia, desarrollo y evolución” (p. 18). Lo que significa que la capacitación consiste en lograr que las personas estén en condiciones de hacer de manera eficiente aquello que se requiere, independiente de sus funciones.

En efecto, la capacitación es una herramienta que busca la mejora del personal para que éstos aporten lo necesario y se incremente su desempeño, debido a que les permite desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas, a su vez, responde a las necesidades que tienen las empresas de obtener mayor rentabilidad, productividad y calidad del trabajo.

Constituye un tema de índole fundamental en cualquier tipo de organización, siendo uno de los procesos presentes en la administración de recursos humanos porque estimula al personal a mejorar actitudes, desarrollar habilidades, destrezas y ampliar sus conocimientos, se considera como generador de cambios en cualquier tipo de empresa, debido a que se enfoca en proporcionar estrategias para incrementar el rendimiento del colaborador. Este proceso puede ser realizado o impartido por capacitadores externos, por jefes inmediatos o ambos.

3.2.7.1 Tipos de Capacitación.

La necesidad de brindar una adecuada capacitación al talento humano representa una importante inversión para las organizaciones, es un desafío poder encontrar las formas y métodos que satisfagan dicha exigencia, y que al mismo tiempo se ajusten al presupuesto de la empresa.

Según Soza (2014), existen diferentes tipos de capacitación que pueden ser implementadas, entre ellas se encuentran:

- Capacitación para el trabajo: incluye los esfuerzos enfocados hacia el trabajador que inicia en una nueva función o tarea, ya sea por ser de nuevo ingreso o por movimientos internos se esté asignando a un nuevo puesto.
- Capacitación de preingreso: su objetivo es ser un apoyo al proceso de selección y fijar en el nuevo colaborador los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para el puesto.
- Inducción: dinámica que trata de incorporar al candidato a su cargo y al grupo social en general (superiores, compañeros, empresa).
- Capacitación promocional: se efectúa cuando se abren plazas vacantes en un nivel jerárquico superior al actualmente ocupado por el sujeto dentro de la propia organización y se instruye al colaborador para participar por la oportunidad.
- Capacitación en el trabajo: labor que busca enriquecer las actitudes, así como extender actividades para el desarrollo personal del trabajador (p. 12).

3.2.7.2 Medios de capacitación

Independientemente del tipo de capacitación utilizada, debe visualizarse como un modelo de educación y evaluación, con el que se cimienta la cultura organizacional e identidad empresarial. Aunado a lo anterior, Hernández García *et al.*, (2018), indica que se disponen de técnicas para facilitar la capacitación del personal, las cuales se encuentran:

- Presencial: la metodología presencial significa trabajar de forma directa (cara a cara), es la fórmula más antigua y es usada por las entidades que por la naturaleza de sus necesidades buscan el libre diálogo entre los participantes, para que se despejen dudas e intercambien experiencias, lo que eficientiza la interacción. Se puede realizar en la versión in Company donde el proveedor se traslada a las instalaciones de la empresa, por medio de un ambiente preparado o bien, mediante talleres de cuerdas en un espacio al aire libre para el desarrollo de las dinámicas. Algunas de las técnicas más empleadas en estas modalidades de capacitación integral son:
 - Seminario: es de carácter técnico y académico consiste en una reunión donde se abordan temas especializados de una forma amplia y la característica básica es la interacción entre el instructor y participantes.

- Curso: se analiza un tema regularmente por módulos, mismos en los que se revisan varias de sus dimensiones, también existe la opción de tomarse de modo no presencial (en línea).
- Taller: es una fórmula que combina la teoría con la práctica para lograr el proceso enseñanza y aprendizaje, integran la transmisión de la realidad social con el trabajo en equipo donde cada miembro participa activa y colaborativamente.
- Formación: se compone de módulos, mismos que son el desglose detallado de un tema que se desea dominar y a este tipo de capacitación se puede acceder de manera virtual.
- Conferencia: actividad en la que interviene un conferencista que expone un tema en particular a un auditorio, también existe la versión conferencia con participación donde se brinda la oportunidad a los participantes de interactuar.
- Estudio de caso: se solicita a los colaboradores reflexionar sobre el diagnóstico y solución de un problema, el equipo trabaja de manera conjunta por medio del intercambio de ideas para encontrar la mejor resolución.
- Métodos audiovisuales: el instructor se auxilia de recursos como películas, videos, diapositivas, entre otros, con el fin de exponer la información, esta táctica es ideal para las unidades que desean ahorrar tiempo y recursos.
- Blended Learning (b-learning): denominado también como aprendizaje mixto o híbrido, que es la combinación de medios presenciales con aprendizaje en línea (p. 116).

3.2.7.3 Beneficios de la capacitación.

Existen varias razones o beneficios para optar por la capacitación, no obstante, al entender que el entorno está en constantes cambios las organizaciones deben poder anticiparse y adaptarse a ellos, para lo cual es indispensable contar con el personal idóneo para mantenerse en un proceso continuo de actualización de conocimientos que les permita ser más proactivos, competitivos y productivos.

Según los autores Montiel y Alvarado (2015), implementar la capacitación brinda distintos beneficios al individuo y a las organizaciones, los cuales se detallarán a continuación:

Beneficios para el individuo:

- Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas.

Beneficios para la organización:

- Mantiene la competitividad de la organización.
- Incrementa la rentabilidad.
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Contribuye a la formación de líderes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Promueve la comunicación en la organización, (p. 59).

Con base en Chiavenato (2008), la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

- Transmisión de información: es la esencia de muchos programas de capacitación, la información es general, principalmente sobre el trabajo, e información respecto a la empresa, como sus productos, servicios, organización, políticas y reglamentos.
- Desarrollo de habilidades: enfocados en habilidades, destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto.
- Desarrollo o modificación de actitudes: se pretende la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables.
- Desarrollo de conceptos: está dirigida a mejorar la capacidad de concentración, aprendizaje y la creación de ideas para facilitar su aplicación en las labores (p. 376).

3.2.7.4 Ciclo de la capacitación.

Chiavenato (2009), argumenta que, este ciclo es un proceso que se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- Insumos (entradas o inputs): colaboradores, recursos de la organización, información y conocimientos.
- Proceso u operación (throughputs): procesos de enseñanza, aprendizaje individual y programas de capacitación.
- Productos (salidas u outputs): personal capacitado, conocimientos, competencias y éxito o eficacia organizacional.
- Retroalimentación (feedback): evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos (p. 388).

3.2.7.5 El plan de capacitación.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal competente y productivo, tal como lo expresa Cabrera & Tapia (2020), “el objetivo del plan de capacitación es incrementar la productividad de los colaboradores y proporcionar a las empresas un talento humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del colaborador” (p. 15).

La autora Oquendo (2010), indica que el plan de capacitación:

...es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (p. 8).

Este plan le permite a una organización identificar sus necesidades de capacitación, invertir para alcanzar sus objetivos, midiendo y evaluando los resultados para crear y mantener los programas adecuados que garanticen a la organización la satisfacción de sus clientes, accionistas y colaboradores.

3.2.7.6 Fases del plan de capacitación.

Antes de elaborar el plan se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. Para ello los autores Echeverría, Martínez, & Miranda (2008), lo establecen de la siguiente manera:

...se define el diagnóstico de necesidades de capacitación como la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de la organización (p. 26).

En un proceso de capacitación la parte medular lo conforma el diagnóstico de necesidades de capacitación, con el fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación, por lo que se necesita conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa.

Se requiere planificar y sistematizar las actividades, para ello es necesario elaborar un plan de capacitación, y a través de su adecuada aplicación se brinde fortalecimiento, formación y el desarrollo de los colaboradores. El Gobierno Federal de México (2008), estableció una serie de lineamientos para llevar a cabo un plan de capacitación, que consta de las siguientes partes:

3.2.7.6.1 Antecedentes y elementos.

Para elaborar y aplicar con éxito un plan de capacitación se debe contar con la siguiente información:

- Número de trabajadores a capacitar: Permite establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar, puede ser individual o grupal.
- Características de los trabajadores a ser capacitados: edad, escolaridad, experiencia laboral; disponer de estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del plan, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.
- Descripción de actividades: apoyan en la determinación de los objetivos y contenido del plan. Por ello es importante describir las actividades que el trabajador deberá realizar y las condiciones para su cumplimiento.

3.2.6.7.2 Establecer los objetivos del plan de capacitación.

Se deben determinar los objetivos del plan de capacitación, los cuales son las metas a alcanzar. Estos objetivos pueden definirse como generales y específicos. El objetivo general debe impulsar y lograr la eficiencia y eficacia organizacional, y los objetivos específicos deben aumentar la productividad, mejorar la calidad de trabajo, mejorar la planeación de los recursos humanos, aumentar la moral interna y aumentar el desarrollo personal.

3.2.6.7.3 Elaboración del presupuesto.

Se debe definir los ítems del proceso y establecer los costos de cada uno, es necesario considerar el presupuesto que permita el desarrollo de la capacitación; los costos directos como el pago de capacitadores, material didáctico, salones, y en general los gastos. Los costos indirectos tales como el sueldo de los colaboradores, que generalmente se consideran como parte del gasto corriente de la empresa, “un plan de capacitación mal estructurado puede incurrir en costos innecesarios y no brindar ninguno de los resultados esperados” (Oquendo, 2010).

3.2.6.7.4 Estructuración de contenidos.

El contenido se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el colaborador debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su formación. Existen dos aspectos importantes para la estructuración del contenido: la selección y la organización. Aspectos a considerar en la selección de contenidos:

- La claridad y grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
- La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante.
- La actualidad, esto es, que sea válido para el contexto donde el trabajador desarrolle o aplique el contenido.
- Información primaria, recabar información a partir de los resultados arrojados por el diagnóstico de necesidades.
- Dividir en temas, capítulos o en unidades, cada parte incluye su propia organización, objetivos específicos que corresponden a un nivel de aprendizaje a lograr.
- En relación a la organización, ésta deberá reflejar la estructura interna del plan de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general, o por el grado de importancia, interés, etc. Con esto se pretende delimitar los contenidos con el fin de no saturar con información el logro del objetivo general del programa.

3.2.6.7.5 *Diseño de actividades de instrucción.*

Las actividades de un plan se basan en técnicas las cuales facilitan el proceso de aprendizaje, estas técnicas se eligen a partir de los objetivos, las características del grupo, disponibilidad física y material.

Ejemplos de técnicas de instrucción:

- Técnica interrogativa: se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido, se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.
- Técnica demostrativa: consiste en demostrar de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.
- Técnica expositiva: se caracteriza por presentar información en forma oral y en un mínimo de tiempo, según el tema. La exposición que hace el instructor deberá estar estructurada en razón de un orden, primero hace una introducción general del tema, después se desarrolla detalladamente y se finaliza con una conclusión.

3.2.6.7.6 *Selección de medios y recursos didácticos.*

Se debe contar con los materiales y el soporte tecnológico idóneo para desarrollar la capacitación de la mejor manera posible. Definir la infraestructura necesaria (salas de conferencia o de reuniones, sala de proyecciones o de simulación, talleres de práctica, etc.). Estos recursos se clasifican en:

- Audible: grabaciones (discos, cintas) radio.
- Visual: diapositivas, pizarrón, carteles, rotafolios, libros, proyecciones.
- Audiovisual: vídeos, televisión, películas.

Los recursos aproximan al colaborador a la realidad que se quiere enseñar, facilitan la percepción y comprensión de los hechos y conceptos, además, concretan e ilustran lo que se expone verbalmente.

3.2.6.7.7 *Determinar la duración y el cronograma.*

Procurar que las sesiones no sean muy extensas. Preferiblemente desarrollar las sesiones en horas laborales de modo que los trabajadores se sientan pagados por capacitarse y no sientan rechazo alguno por la capacitación. La época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno.

3.2.6.7.8 Seleccionar a los participantes.

Establecer los conocimientos previos, la experiencia u otros requisitos que deben cumplir son determinantes para decidir cuáles son los colaboradores que participarán en la capacitación. Si el grupo de participantes en la capacitación es pequeño se puede brindar seguimiento a todos, en caso de que no se pueda dar seguimiento a todos, habrá que tomar una muestra representativa de los participantes.

3.2.6.7.9 Seleccionar a los capacitadores.

Tanto si la propia organización se hace cargo de la capacitación como cuando se contrata una empresa para ello, es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son sus competencias para esta labor.

3.2.6.7.10 Diseñar el sistema de evaluación.

La evaluación es un proceso sistemático, continuo o integral que indica hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados, el propósito es retroalimentar constantemente el aprendizaje en aquellos aspectos que presenten deficiencia, para su corrección, reafirmación o ejercitación, además, valora el aprovechamiento individual y grupal de los participantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que pretenden desarrollar.

La evaluación del aprendizaje debe ser permanente, estar presente en todo el evento, se consideran los siguientes espacios de la capacitación para evaluar:

- Diagnóstica o inicial: se realiza para identificar las expectativas, experiencias y conocimientos que tienen los participantes sobre los temas en su conjunto a nivel individual y/o grupal.
- Formativa o intermedia: se aplica durante el desarrollo de la capacitación para comprobar que se cuenta con los conocimientos necesarios para seguir adelante con la actividad.
- Sumaria o final: se realiza al concluir la capacitación para valorar el total de objetivos alcanzados individual y grupalmente.
- Seguimiento: se evalúa el impacto de la capacitación en indicadores directamente relacionados con la misma; de qué manera ha contribuido al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, la relación de costo-beneficio: como pueden ser número de accidentes, mejoras en la productividad, avances en la calidad de los productos o ventas (pp. 13-47).

En resumen, la capacitación, cursos o talleres se podrán llevar a cabo a través de diversas modalidades de acuerdo a la disposición y a las necesidades, tomando en cuenta el presupuesto, tiempo, espacio, tanto de la empresa como del personal, con el objetivo de que los resultados beneficien a ambas partes, generando mayor conocimiento, habilidades y destrezas, por lo tanto todo plan de capacitación debe ejecutarse según el cronograma establecido para su cumplimiento, adaptándose a los recursos disponibles.

CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo está basado en la recolección, análisis y presentación de los resultados, la información fue obtenida mediante la elaboración y aplicación de instrumentos de investigación, el trabajo de campo fue realizado en la región Huetar Atlántica. Los instrumentos responden a cada objetivo planteado por el grupo investigador, asimismo, se encuentran fundamentados en el modelo metodológico desarrollado, además, se establece el análisis e interpretación de resultados mediante gráficas y cuadros.

4.1 Análisis e interpretación de los resultados por instrumento aplicado

Se muestran los resultados y el análisis de cada instrumento, así mismo, se detalla la información suministrada por los colaboradores mediante las entrevistas, cuestionarios y guías de observación, por medio de la triangulación de los datos para tener una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación de la información obtenida.

Es importante destacar que el departamento de ventas está conformado por un total de 36 colaboradores, los cuales todos fueron considerados en la aplicación de los instrumentos de investigación. Datos referenciales: (ver anexo 9)

4.1.1 Resultados de la guía de observación general aplicada

Para realizar el diagnóstico sobre la situación actual del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, se realizó el instrumento de la guía de observación general y con el objetivo de responder a la variable “contextualización del estado de este departamento” y visualizar generalidades de los colaboradores en su lugar de trabajo. (ver anexo 1)

A continuación, se detalla el análisis de los datos obtenidos en cada ítem:

- **Atención:** con respecto a este ítem se percibe una participación muy amena y colaborativa por parte de todo el personal del departamento de ventas, lo cual ayuda a la fluidez de la aplicación de los instrumentos.
- **Disponibilidad:** todos los colaboradores se muestran dispuestos a colaborar con lo solicitado por parte del grupo de investigación, y su compromiso en el momento de las visitas fue inmediata.
- **Tiempo de respuesta:** en general el tiempo de respuesta por parte del supervisor del departamento de ventas es aceptable ya que se es consciente del puesto y labores que

desempeña por lo que debe administrar su tiempo lo más eficientemente posible. Por su parte, los demás integrantes respondieron inmediatamente en cada visita a sus centros de trabajo.

- **Actitud:** se percibe una actitud positiva que transmiten los colaboradores en su puesto de trabajo, eso repercute de manera favorable para responder a todos los instrumentos de investigación aplicados.
- **Colaboración:** todos los integrantes del departamento muestran una disponibilidad inmediata en todas las visitas presenciales, lo cual favorece al proceso de investigación.
- **Compromiso:** se observa que a pesar de la cantidad de instrumentos y visitas realizadas siempre se mantuvo la responsabilidad y atención por parte de todos los colaboradores.
- **Puntualidad:** conforme se coordinaron las visitas de campo se pudo cumplir con la hora de atención sugerida por el supervisor, siendo los colaboradores partícipes en el horario establecido en su jornada laboral.
- **Expresiones no verbales:** se pudo apreciar que los integrantes del departamento muestran expresiones corporales positivas, las sonrisas y los gestos demostraban que sentían confianza para responder las consultas planteadas por el grupo investigador.

4.1.2 Resultados de los cuestionarios aplicados

Aunado a lo anterior, y para cumplir con el objetivo se aplicó un cuestionario a todos los integrantes del área de ventas, los datos permitirán la generación de conocimiento sobre planeación, administración y operatividad por parte de los colaboradores. (ver anexo 2)

El siguiente cuadro 5 muestra los resultados del instrumento del cuestionario, con respecto a cada puesto del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica y a la cantidad de colaboradores que lo integran.

Cuadro 5. Cantidad de personal que integra cada puesto del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Puesto	Valor absoluto	Valor porcentual
Impulsadora	19	53%
Agente	10	28%
Chofer de reparto	4	11%
Auxiliar	1	3%
Vacacionista	1	3%
Supervisor	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el cuadro 5, se aprecia que más del 50% de la población total del departamento de ventas está constituido por el puesto de impulsadoras, reflejando que corresponde a un número elevado de la planilla y un puesto importante para las labores del departamento.

Seguidamente, se muestra el cuadro 6 con los resultados del instrumento del cuestionario, con respecto al género de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 6. Género de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la Región Huetar Atlántica, 2021.

Género	Valor absoluto	Valor porcentual
Masculino	16	47%
Femenino	19	53%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se puede analizar que se promueve la inclusión, permanencia y desarrollo del mercado laboral a mujeres trabajadoras, también, se denota la paridad de género, lo que brinda una participación equilibrada por parte de los colaboradores. (ver anexo 10)

El próximo cuadro 7 muestra los resultados del instrumento del cuestionario, con respecto al tiempo de laborar de cada integrante del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 7. Tiempo de los colaboradores de laborar en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la Región Huetar Atlántica, 2021.

Tiempo de laborar en el departamento	Valor absoluto	Valor porcentual
0 a 6 Meses	0	0%
6 meses a 1 año	4	11%
1 a 2 años	1	3%
2 a 5 años	11	31%
6 a 10 años	13	36%
Mayor a 10 años	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Como se puede apreciar en el cuadro 7, el porcentaje de mayor representación es el de 36% mostrando que 13 colaboradores cuentan con amplia estabilidad laboral, lo anterior refleja el alto grado de compromiso, sentido de pertenencia e identificación con el trabajo que realizan, siendo esto importante para el departamento al contar con personal de mucha experiencia, esto aunado a que evita la alta rotación del personal y los costos asociados a nuevas contrataciones.

Seguidamente se evidencia en el cuadro 8 los resultados del instrumento del cuestionario, con respecto al grado de educación máximo alcanzado por los integrantes del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 8. Grado de educación máximo alcanzado por los colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Grado académico	Valor absoluto	Valor porcentual
Primaria completa	0	0%
Primaria incompleta	0	0%
Secundaria completa	11	31%
Secundaria incompleta	21	58%
Universidad completa	1	3%
Universidad incompleta	1	3%
Educación técnica incompleta	0	0%
Educación técnica completa	2	6%
Diplomado	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el cuadro 8 los datos reflejan que más del 50% de los colaboradores del área de ventas tienen la secundaria incompleta en contraste con apenas un 31% que la han completado y que representa el segundo porcentaje más elevado, teniendo como resultado que, la mayoría de los colaboradores no poseen un título de educación media, sin embargo, su conocimiento y experiencia en el puesto les permite cumplir con sus funciones.

El siguiente cuadro 9 muestra los resultados del instrumento sobre el diagnóstico actual, con respecto al grado de conocimiento por parte de los colaboradores de objetivos y metas del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 9. Conocimiento de los colaboradores sobre objetivos y metas del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Conocimiento en objetivos y metas	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

El cuadro 9 muestra el grado de conocimiento por parte de los colaboradores sobre objetivos y metas del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, en el cual el 100% sabe de los mismos, esto es importante porque tienen claro la finalidad del departamento de manera que cada integrante puede trabajar acorde a los objetivos y metas que la empresa necesita para desarrollarse.

En el próximo cuadro 10 se refleja los resultados del instrumento del diagnóstico actual, con respecto a las inspecciones a cada colaborador en su puesto de trabajo dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 10. Inspecciones a los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Inspecciones al personal del departamento	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

En el cuadro 10 se demuestra que, de los 36 colaboradores, el 100% corresponde a los integrantes que reciben inspecciones. Los resultados demuestran que es importante que exista este tipo de inspecciones para brindar una retroalimentación a los colaboradores, con el objetivo de seguir reforzando sus habilidades, y a su vez, puedan corregir sus deficiencias.

A continuación, se muestra el cuadro 11 con los resultados del instrumento sobre el diagnóstico actual con respecto a la frecuencia con que se realizan las inspecciones a los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

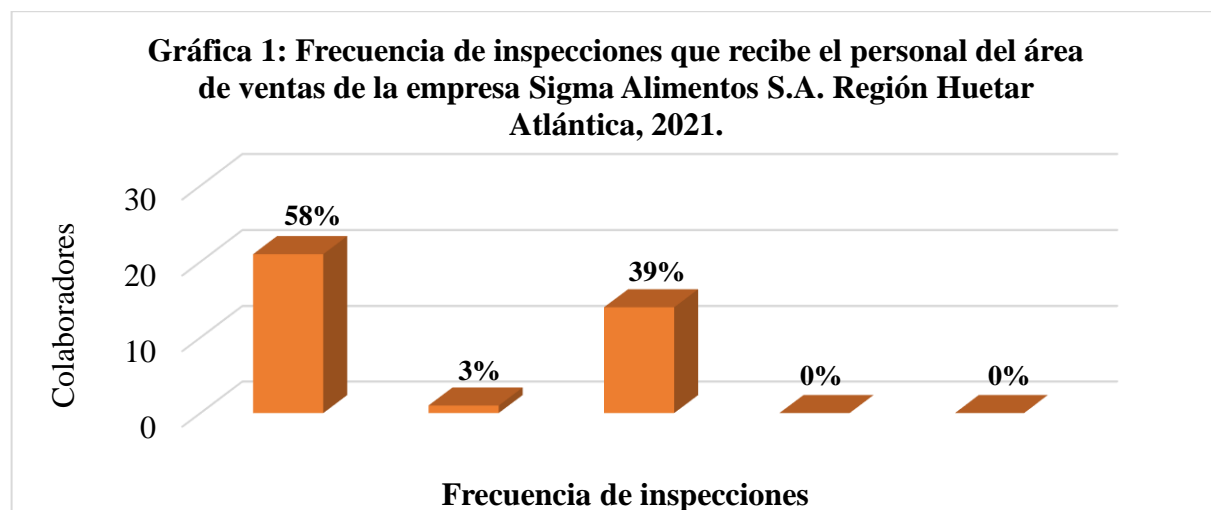
Cuadro 11. Frecuencia de las inspecciones que recibe el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Frecuencia de inspecciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Semanal	21	58%
Quincenal	1	3%
Mensual	14	39%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Se presentan los resultados del cuadro anterior en el gráfico 1:

Gráfica 1. Frecuencia de inspecciones que recibe el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el gráfico 1 se logra identificar que, un 58% de los colaboradores recibe inspecciones semanales, el otro porcentaje más elevado corresponde al 39% los cuales indican que las inspecciones son mensualmente. El gráfico refleja la constancia al brindar un acompañamiento continuo a sus colaboradores, lo cual genera mayor confianza y permite minimizar las probabilidades de errores en los procesos, además, ayuda al cumplimiento de los objetivos y metas planteados por el departamento.

El siguiente cuadro 12 muestra los resultados del instrumento del cuestionario, con respecto a la satisfacción que sienten los colaboradores al formar parte del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

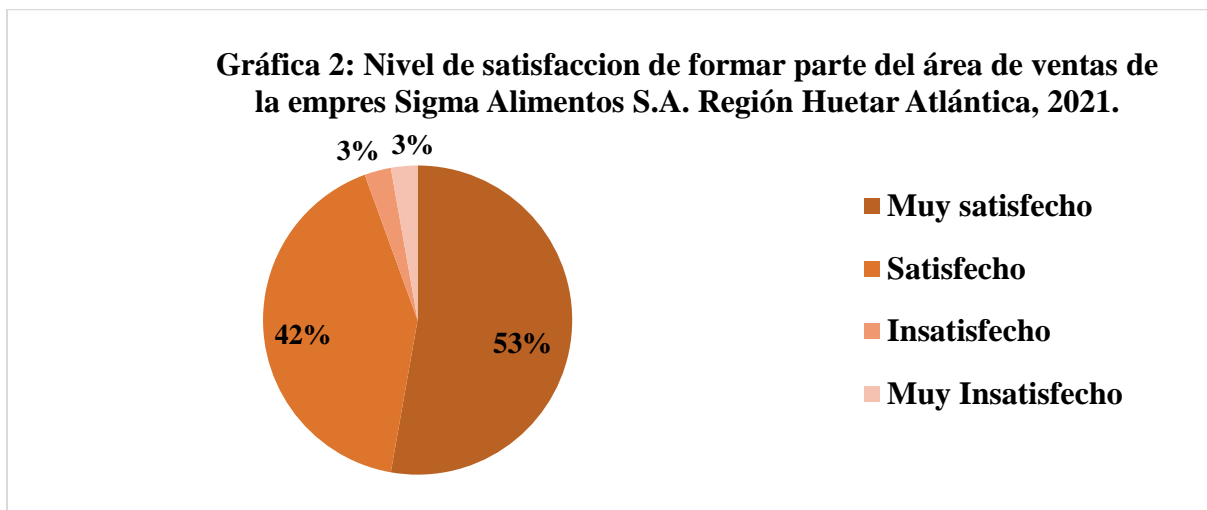
Cuadro 12. Grado de satisfacción del personal al formar parte del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Nivel de satisfacción del personal en el departamento	Valor absoluto	Valor porcentual
Muy satisfecho	19	53%
Satisfecho	15	42%
Insatisfecho	1	3%
Muy insatisfecho	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

A continuación, se presentan los resultados del cuadro anterior en la gráfica 2:

Gráfica 2. Nivel de satisfacción del personal al formar parte del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

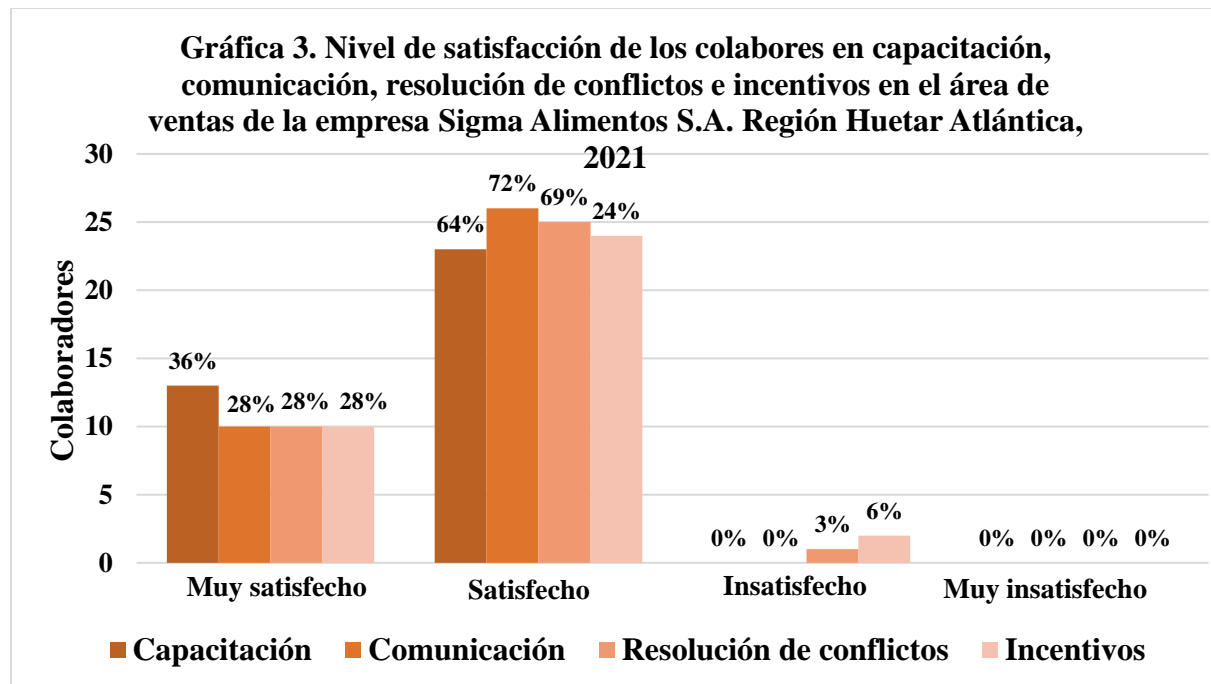
El análisis del gráfico 2 se representa de la siguiente manera, el 53% de los colaboradores se encuentra muy satisfecho de formar parte del área de ventas, además, el segundo porcentaje más elevado representa el 42% del personal que se encuentra satisfecho.

Los resultados demuestran que en su mayoría los colaboradores se sienten satisfechos

de formar parte del departamento de ventas, siendo esto fundamental para su buen funcionamiento, a su vez, genera mayor compromiso, mejor desempeño, bienestar y lealtad por parte de los colaboradores.

Seguidamente, se presenta el gráfico 3 con los resultados del instrumento del cuestionario, con respecto a la satisfacción en capacitación, comunicación, resolución de conflictos e incentivos en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Gráfica 3. Nivel de satisfacción del personal en capacitación, comunicación, resolución de conflictos e incentivos en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

En el gráfico 3, se muestra los siguientes datos con respecto al grado de satisfacción sobre el tema de capacitación, del 100% de los colaboradores el 36% asegura estar muy satisfecho y el restante 64% se encuentra satisfecho. En general, todos los integrantes están complacidos con las capacitaciones que les han brindado en el departamento de ventas, esto genera que los colaboradores adquieran y desarrollen el conocimiento necesario para desempeñarse en sus funciones. Por su parte, también demuestra el interés y compromiso por parte de la empresa en brindar capacitaciones que beneficien a su personal.

En relación con el grado de satisfacción en el tema de comunicación se evidencia que del 100% del personal el 28% se encuentra muy satisfecho de la misma forma, se observa que el 72% se percibe satisfecho. Con los resultados obtenidos se demuestra el alto nivel de conformidad con la comunicación que se fomenta dentro del departamento de ventas, los integrantes del departamento pueden expresar sus inquietudes y opiniones, el cual demuestra el compromiso por desarrollar una comunicación abierta y constante.

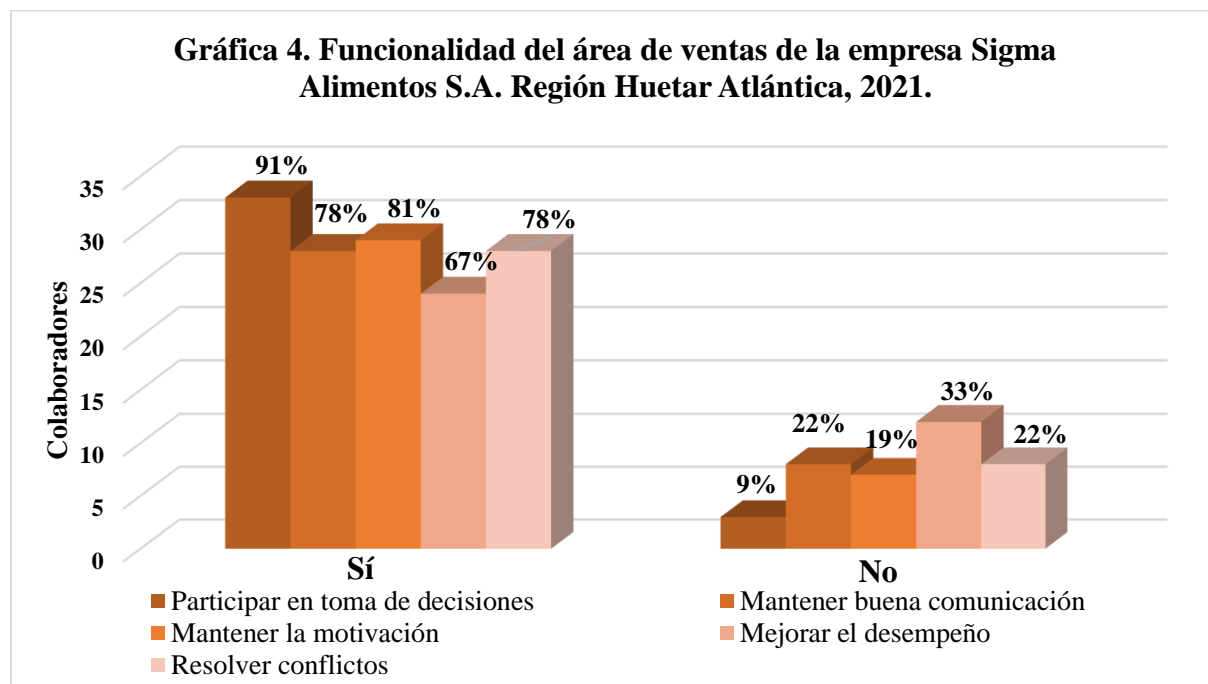
De acuerdo con el grado de satisfacción con el tema de resolución de conflictos del 100% de los integrantes, el 28% se considera muy satisfecho con la manera en que se lleva a cabo la resolución de conflictos, por otra parte, el 69% están satisfechos y el restante 3% se encuentra insatisfecho. Los resultados demuestran que la adecuada resolución de conflictos fortalece las relaciones entre compañeros, generando eficiencia y eficacia en los procesos, tomando en cuenta los datos anteriores se puede concluir que por parte del departamento también existe el compromiso de fomentar un clima laboral apropiado para sus integrantes.

Por último, en relación al grado de satisfacción que presenta cada colaborador con respecto a los incentivos recibidos en el departamento de ventas, se aprecia, el 28% del personal se encuentra muy satisfecho, el 67% está satisfecho y, por último, el restante 6% se considera insatisfecho con los incentivos otorgados por el departamento. Los datos anteriores reflejan que el departamento de ventas motiva a sus colaboradores a cumplir con las metas establecidas para obtener estos beneficios, a raíz de su desempeño, siendo determinante y desafiante para el personal, debido a que todos sus esfuerzos deben estar orientados al cumplimiento de las metas, de esta forma se fortalece el alto rendimiento y el logro de resultados.

En general, con respecto al gráfico 5 se puede identificar que hay oportunidades de mejora ya que existe una satisfacción en los colaboradores, pero no se encuentra una completa satisfacción en el personal.

Seguidamente, se presenta el gráfico 4 con los resultados del instrumento del cuestionario, con respecto a la funcionalidad del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Gráfica 4. Funcionalidad del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Los resultados obtenidos en el gráfico 4, con relación a la participación en la toma de decisiones, del 100% del personal el 91% participa en la toma de decisiones quedando un 9% que opina lo contrario, con relación a mantener una buena comunicación del 100% de personal el 78% asegura que la comunicación es asertiva y constante, el restante 22% indica que no, por su parte del 100% de los integrantes el 81% asegura que la manera en cómo funciona el departamento les permite mantener la motivación, el restante 19% no se considera lo suficientemente motivado, con respecto a mejorar el desempeño del 100% del personal, el 67% indica que en el departamento les da acompañamiento para mejorar en el desempeño, el restante 33% no lo considera así, por último del 100% de los colaboradores el 78% expresa que el departamento de ventas les permite resolver los conflictos oportunamente, sin embargo, el 22% restante asegura que no se brinda el apoyo necesario para atender las diferencias.

De acuerdo con los datos anteriores, se puede determinar que dentro de la funcionalidad del área de ventas hay oportunidades de mejora en distintos aspectos, dentro de los cuales se destaca contribuir a mantener una comunicación efectiva debido a que es fundamental para acercarse a los colaboradores, comprender sus necesidades y tomarlas en cuenta para mejorar

el desempeño laboral y el desarrollo del departamento, aunado a esto, el contar con personal altamente motivado ayudará a mantener un ambiente laboral más favorable lo que permitirá evitar conflictos e incrementar el trabajo en equipo.

A continuación, se detalla el cuadro 13, el cual muestra los resultados del instrumento del cuestionario, sobre la capacitación, cursos o talleres que se brinda al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

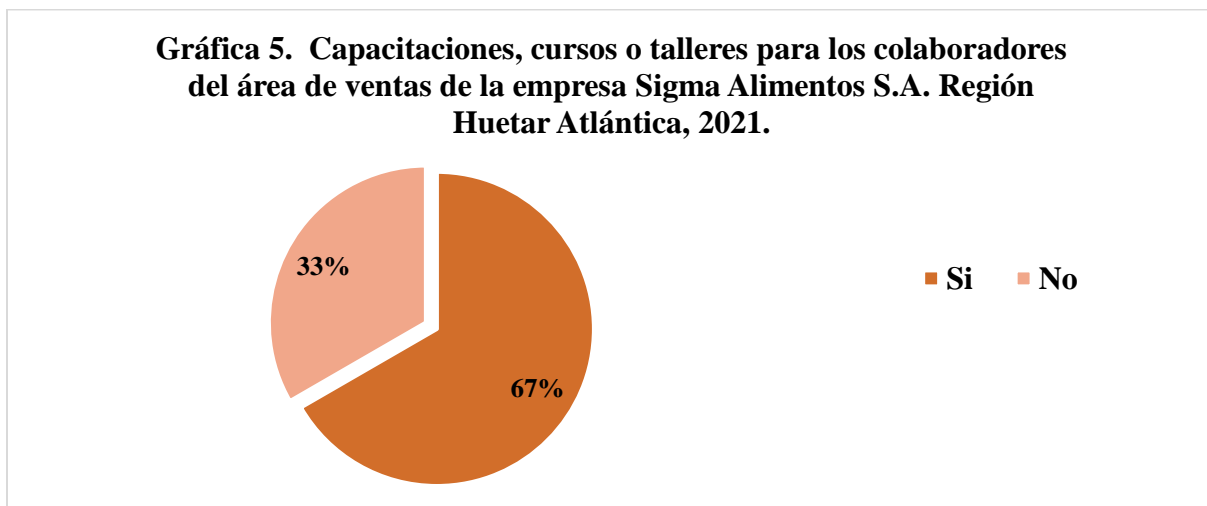
Cuadro 13. Cantidad de personal que actualmente recibe capacitaciones, cursos o talleres dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Capacitaciones, cursos o talleres al personal del área de ventas.	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	24	67%
No	12	33%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

En el siguiente gráfico 5 se presentan los resultados obtenidos según el cuadro anterior:

Gráfica 5. Cantidad de personal que ha recibido capacitaciones, cursos o talleres en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Según el gráfico 5, el resultado indica que el 67% de los colaboradores recibieron capacitaciones, por otra parte, el restante 33% del departamento de ventas en la actualidad no

ha recibido cursos de capacitación, planes o talleres. Si bien la mayor parte de los integrantes del departamento ha recibido algún tipo de taller o curso de capacitación, también hay un porcentaje considerable que no ha participado en ningún plan de fortalecimiento que permita incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas. Se destaca la importancia de contar con un personal altamente capacitado para desarrollar sus labores, de forma que cumpla con las expectativas y metas del departamento de ventas, a su vez, se debe tener en cuenta los beneficios de invertir en la capacitación del capital humano con el propósito de continuar con la mejora constante y el trabajo de calidad, se deben seguir considerando las necesidades de capacitación que continúe teniendo el personal, incluso las que van orientadas a la salud física y emocional del colaborador ya que está estrechamente vinculado con los rendimientos que pueda recibir la empresa.

Se identifican en el cuadro 14, los resultados del instrumento del diagnóstico actual, con relación a las dificultades que presentan los colaboradores para realizar el trabajo dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

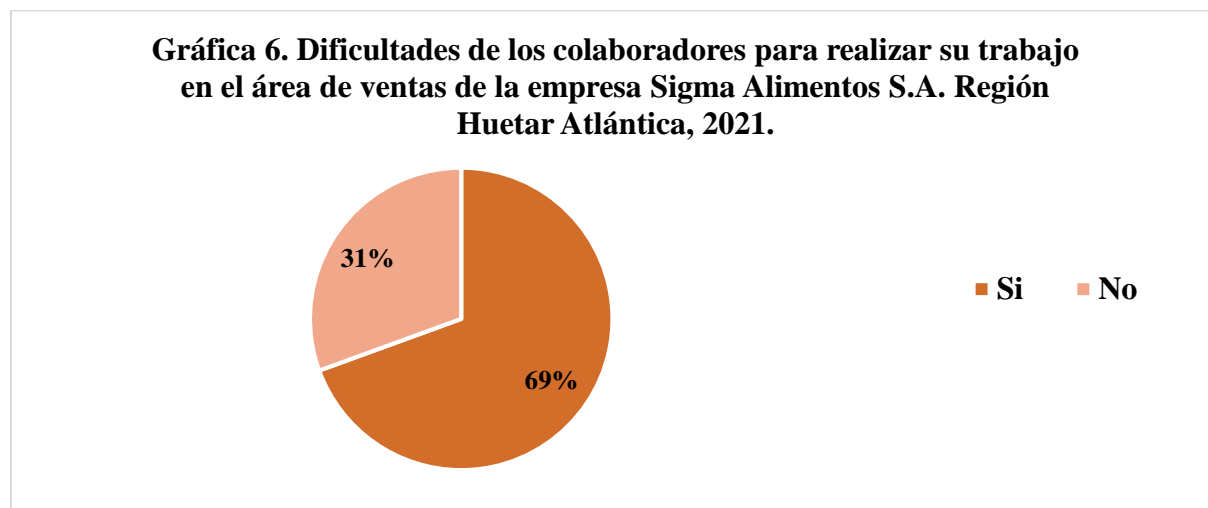
Cuadro 14. Dificultades del personal para realizar el trabajo dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Dificultades en el trabajo	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	25	69%
No	11	31%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

A continuación, se presentan los resultados del cuadro anterior en la gráfica 6:

Gráfica 6. Dificultades que ha presentado el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Con relación al gráfico 6, se aprecia que un 69% del personal del área de ventas si ha tenido dificultades para realizar sus funciones laborales. Por lo tanto, los integrantes deben de recibir capacitaciones que refuercen sus conocimientos para lograr el rendimiento que el departamento necesita.

Pregunta filtro

Se identifican en el cuadro 15, los resultados del instrumento del diagnóstico actual, con relación a las dificultades que presenta el 69% del personal del área de ventas para realizar sus labores a causa de la falta de capacitación o equipo de trabajo dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

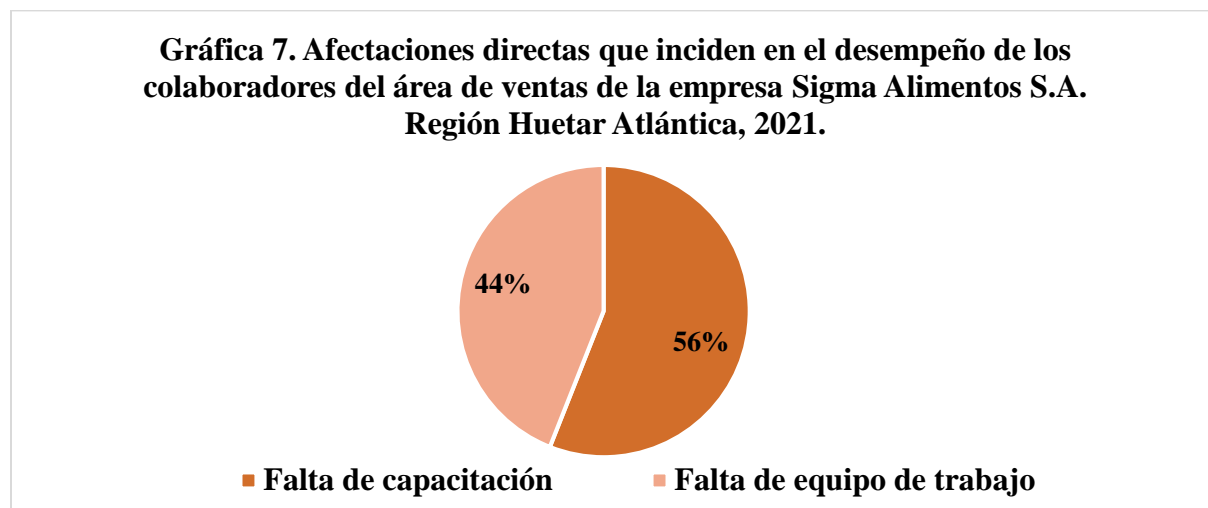
Cuadro 15. Afectaciones directas que inciden en el personal para realizar el trabajo dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Afectaciones en el trabajo	Valor absoluto	Valor porcentual
Falta de capacitación	14	56%
Falta de equipo de trabajo	11	44%
Total	25	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Los resultados del cuadro anterior se presentan en la gráfica 7:

Gráfica 7. Afectaciones directas que inciden en el desempeño del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

El gráfico 7 brinda información sobre las afectaciones específicas que pueden afectar el desempeño de los colaboradores, los resultados corresponden a la pregunta filtro número 14 del instrumento. Conforme a los datos anteriores, se determina que la capacitación es fundamental para que el departamento de ventas cuente con el personal que se ajuste a los objetivos establecidos por lo tanto debe considerar implementar capacitaciones, talleres o cursos que contribuyan a su desarrollo y fortalecimiento, esto sin omitir la responsabilidad de proveerles el equipo necesario que facilite las labores cotidianas de los integrantes.

4.1.3 Resultados de la guía de entrevista semiestructurada aplicada

Para continuar con la argumentación de la variable “sobre el diagnóstico y contextualización de la situación actual del departamento de ventas”, también se empleó una entrevista semiestructurada, los datos recolectados permiten conocer sobre las capacitaciones, funciones, habilidades y destrezas de integrantes del departamento. (ver anexo 3)

A continuación, se muestra el cuadro 16 con los resultados del instrumento entrevista semiestructurada, con el fin de conocer a quién se solicita apoyo si se presenta algún problema dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica para resolver los diferentes problemas que se puedan presentar.

Cuadro 16. Número de colaboradores que participaron en la aplicación de la guía de entrevista semiestructurada para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

Valor absoluto	Valor porcentual
Total de colaboradores para la aplicación de las siguientes preguntas del presente instrumento entrevista semiestructurada.	
36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

El siguiente cuadro 17, muestra los resultados de la entrevista semiestructurada, con el fin de conocer si las funciones que realizan los colaboradores se ajustan al cargo que desempeñan en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 17. Postura de los colaboradores de acuerdo con las funciones que desempeñan en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Las funciones se adaptan al puesto de trabajo	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	35	97%
No	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el cuadro 17, en su mayoría los colaboradores del departamento de ventas concuerdan que las funciones que realizan se ajustan al puesto que desempeñan, desarrollan diversas actividades cumpliendo con las responsabilidades determinadas, las cuales se ajustan a las funciones del puesto.

El próximo cuadro 18, detalla los resultados del instrumento de la entrevista semiestructurada, con respecto a las posibilidades de promoción o crecimiento del personal dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 18. Promoción o crecimiento del personal dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Posibilidades de promoción	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	10	28%
No	26	72%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Como muestra el cuadro 18, en su mayoría los colaboradores consideran que la posibilidad de obtener una promoción dentro el departamento es muy limitada, no obstante, esto dependerá del puesto en el que se desarrolla el colaborador, un claro ejemplo de lo anterior es el cargo del vacacionista el cual si tiene oportunidad de ascender al puesto de chofer de reparto o de agente, esto va a depender de la habilidad y experiencia del colaborador o a la apertura de una vacante, sin embargo, las impulsadoras no cuentan con esta oportunidad al no haber otro cargo mayor que requiera sus habilidades y conocimientos, cabe destacar que el departamento cuenta con impulsadoras que poseen 20 años de laborar en el mismo puesto. (ver anexo 11)

El siguiente cuadro 19, evidencia los resultados de la entrevista semiestructurada, con relación a las habilidades, conocimientos y destrezas que requiere ampliar el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

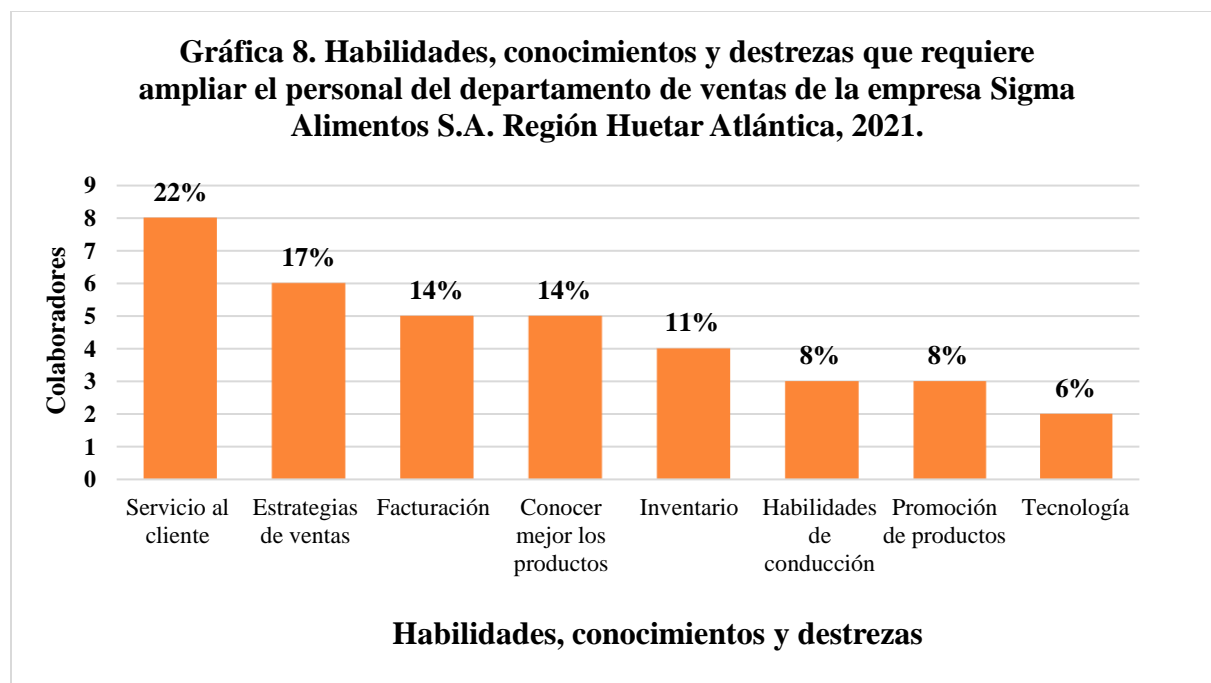
Cuadro 19. Habilidades, conocimientos y destrezas que requiere ampliar el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Habilidades, conocimientos y destrezas	Valor absoluto	Valor porcentual
Servicio al cliente	8	22%
Estrategias de ventas	6	17%
Facturación	5	14%
Conocimiento los productos	5	14%
Inventario	4	11%
Habilidades de conducción	3	8%
Promoción de productos	3	8%
Tecnología	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Se muestran los resultados del cuadro anterior en la gráfica 8:

Gráfica 8. Habilidades, conocimientos y destrezas que requiere ampliar el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Los resultados del gráfico 8, permiten conocer las oportunidades de mejora que se consideran pertinentes para los colaboradores de acuerdo con sus necesidades, de manera que ayuda a la elaboración de estrategias para proporcionar las herramientas necesarias al departamento, con el fin de reforzar y potenciar todas aquellas competencias del personal.

Evidenciando que la mayoría requiere el reforzamiento en servicio al cliente permitiendo que se oriente la estructura del plan de capacitación a solventar esa necesidad.

4.1.4 Resultados de la segunda guía de entrevista semiestructurada aplicada

De acuerdo con el segundo objetivo específico de la investigación se aplicó una guía de entrevista semiestructurada, para conocer las actividades, responsabilidades y necesidades del personal en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A, en la región Huetar Atlántica, mediante un análisis de puestos para la identificación de los criterios indispensables que conlleva su labor, con respecto a la variable proceso de formación y desarrollo. (ver anexo 4) Además, es importante aclarar que esta guía de entrevista semiestructurada fue aplicada solamente a 12 integrantes de los diferentes puestos del departamento.

Así mismo, el cuadro 20, muestra los resultados de la guía de entrevista semiestructurada, con respecto a los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica que participaron en la aplicación del presente instrumento.

Cuadro 20. Personal entrevistado en cada puesto del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Puesto	Valor absoluto	Valor porcentual
Impulsadora	3	25%
Agente	3	25%
Chofer de reparto	3	25%
Supervisor	1	8%
Auxiliar	1	8%
Vacacionista	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el cuadro 20, muestra el total de integrantes del área de ventas que fue entrevistado para el presente instrumento.

El siguiente cuadro 21, muestra los resultados de la guía de entrevista semiestructurada, con relación a la cantidad de personal al que se les brindó un descriptor de puestos en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 21. Representa al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, que se le proporcionó un descriptor de puestos, 2021.

Descriptor de puestos	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Los resultados del cuadro 21, en su mayoría los colaboradores del departamento indicaron que recibieron un descriptor de puestos, el cual les permitió comprender con mayor facilidad las funciones pertinentes a su puesto de trabajo, es de suma importancia que todos los colaboradores tengan conocimiento de las responsabilidades que conlleva el cargo para poder cumplirlas. Esto favorece tanto al personal como al departamento, debido a que disminuye las probabilidades de error en sus labores diarias, permitiendo un alto nivel de eficiencia.

El cuadro 22, muestra los resultados de la guía de entrevista semiestructurada, con relación a las funciones que realiza el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 22. Descripción de cada puesto del personal del departamento de ventas de la empresa

Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Puesto	Jefatura inmediata	Funciones	Habilidades y destrezas	Equipo y material de trabajo
Supervisor	Gerencia general	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisión de todo personal del área de ventas. -Control de proyecciones e indicadores de ventas. -Negociación y mercadeo con clientes. -Responsable de la selección y reclutamiento del personal. -Realizar y dirigir las reuniones con los colaboradores. -Aplicar las evaluaciones del desempeño. -Organizar y coordinar las rutas de ventas. -Manejo de caja chica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo. -Comunicación asertiva. -Orientación a los resultados. -Capacidad de trabajo en equipo. -Empatía. -Proactividad. -Toma de decisiones. -Atención y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Computadora. -Teléfono. -Celular. -Impresora. -Material de oficina.
Auxiliar	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> -Negociación con proveedores. -Supervisión y acompañamiento a impulsadoras. -Inspecciones en las áreas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de negociación. -Trabajo en equipo. -Atención y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Vehículo de la empresa. -Celular. -Impresora.

Vacacionista	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> -Cubrir los puestos de chofer de reparto y agente, además de cumplir con todas las funciones de esos puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Habilidad de conducción. -Proactividad e iniciativa. -Facilidad de palabras y negociación. -Atención y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Vehículo o camión de la empresa. -Celular. -Impresora.
Chofer de reparto	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> -Manejar el camión. -Cargar y descargar los productos. -Inspeccionar los vehículos antes de salir a su ruta. -Cumplir con el tiempo para entregar los productos. -Control y manejo de inventarios. -Reportar cualquier anomalía o mal funcionamiento del vehículo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Habilidad de conducción. -Proactividad e iniciativa. -Facilidad de palabras y negociación. -Atención y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Camión de la empresa. -Celular. -Impresora.
Agente	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar visitas a los clientes para hacer los pedidos. -Mantener el contacto con los clientes con el fin de fidelizarlos y asegurar más ventas. -Realizar la facturación y cobro de pedidos. -Rotulación de productos y promociones. -Acomodar los productos en las cámaras de refrigeración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proactividad e iniciativa. -Trabajo en equipo. -Facilidad de palabras y negociación. -Atención y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Vehículo de la empresa. -Celular. -Impresora.

Impulsadora	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar inventarios en puntos de ventas asignados. -Rotación de productos en cámaras de enfriamiento y cuartos fríos. -Realizar la limpieza de las cámaras de enfriamiento. -Verificar que los precios de los productos estén correctos y actualizados. -Realizar degustaciones. -Atender e informar a los clientes las características del producto y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Creatividad. -Proactividad e iniciativa. -Disponibilidad para interactuar con los clientes. -Alto nivel de negociación. -Atención y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rebanadora. -Cámaras de enfriamiento. -Bitácoras de control.
-------------	------------	---	---	---

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el cuadro 22, los datos anteriores funcionan como una guía de referencia para tener un panorama más claro y amplio sobre las funciones, habilidades y características que conforman cada uno de los puestos de trabajo del área de ventas, conocer estos conceptos demuestra la importancia de reforzar las capacidades del personal para cumplir los objetivos establecidos.

El siguiente cuadro 23, muestra los resultados del instrumento de la guía de entrevista semiestructurada, con relación a las necesidades de capacitación del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 23. Necesidades de capacitación del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Necesidades de capacitación	Valor absoluto	Valor porcentual
Servicio al cliente	5	42%
Manejo y control de inventario	4	33%
Estrategias de ventas	2	17%
Publicidad y promoción	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Con respecto al cuadro 23, según las necesidades de capacitación que presenta el personal del departamento de ventas, en su mayoría consideran necesario el reforzamiento en el tema de servicio al cliente, el cual se asocia directamente con sus funciones, habilidades y destrezas, teniendo como objetivo potenciar el desempeño y conocimiento actual.

4.1.5 Resultados de los segundos cuestionarios aplicados

Para describir el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, con la finalidad de responder al objetivo se aplicó un cuestionario. (ver anexo 5) El presente instrumento fue aplicado a todos los 36 integrantes del departamento. (ver anexo 9)

El siguiente cuadro 24, muestra los resultados del instrumento del cuestionario, para conocer si dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica se aplica algún método de evaluación del desempeño.

Cuadro 24. Aplicación del método de evaluación del desempeño al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Método evaluación del desempeño	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el cuadro 24, el 100% del personal tiene conocimiento sobre la aplicación de un método de evaluación del desempeño en el departamento.

El método de evaluación de desempeño que se utiliza dentro del área de ventas se aplica de manera anual, el objetivo es medir la gestión realizada por los colaboradores a través de su desempeño, consiste en una serie de indicadores que miden el nivel de conocimiento y calidad del trabajo, productividad, actitud, responsabilidad, cumplimiento de normas y políticas. Este proceso de evaluación permite que el departamento obtenga datos que les facilite tomar decisiones, identificar las fortalezas y debilidades en el personal para diseñar programas de capacitación adecuados. Además, brinda la oportunidad de reconocer y recompensar a los colaboradores por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad.

El siguiente cuadro 25, muestra los resultados del instrumento del cuestionario, con relación a la frecuencia de la evaluación del desempeño del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

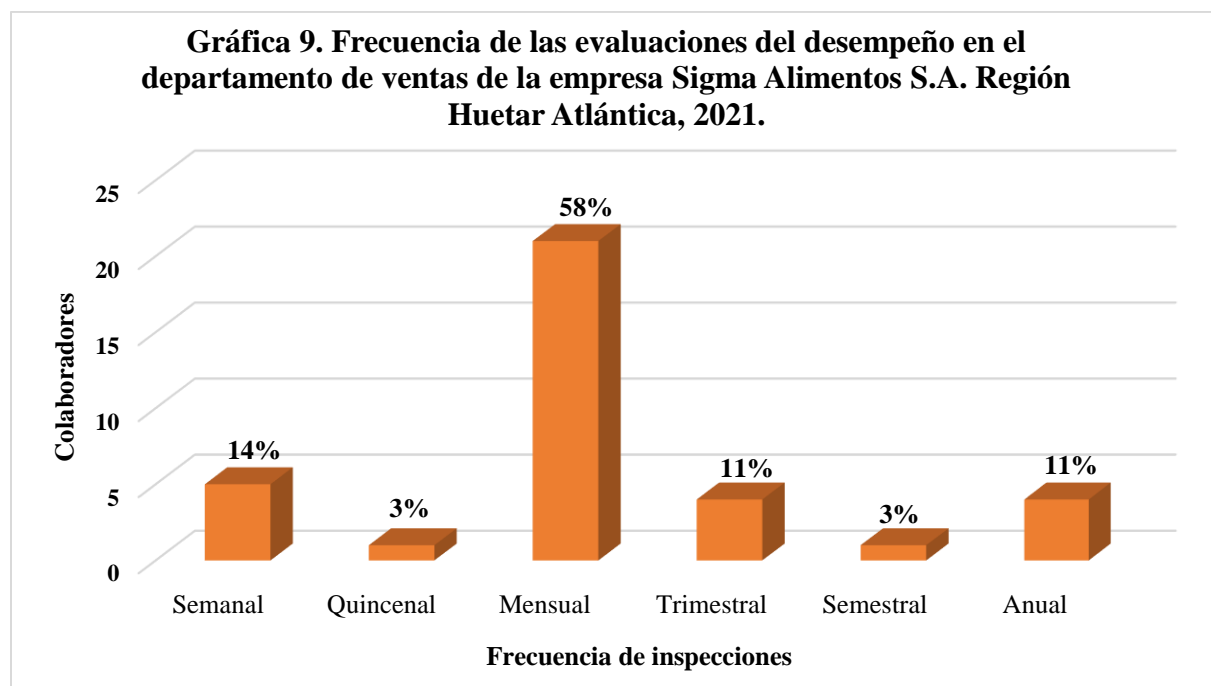
Cuadro 25. Frecuencia de la evaluación del desempeño al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Frecuencia de evaluación del desempeño	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Semanal	5	14%
Quincenal	1	3%
Mensual	21	58%
Trimestral	4	11%
Semestral	1	3%
Anual	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

A continuación, los resultados del cuadro anterior en la gráfica 9:

Gráfica 9. Frecuencia de las evaluaciones del desempeño que se realizan en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Con respecto a la gráfica 9, indica que un alto porcentaje de los colaboradores señala que las evaluaciones del desempeño en el departamento de ventas se realizan de manera mensual. Sin embargo, por medio de resultados anteriores se determina que los colaboradores

confunden las evaluaciones del desempeño con las inspecciones mensuales las cuales tienen como propósito de obtener información sobre los indicadores de ventas.

A continuación, el cuadro 26, muestra los resultados del instrumento del cuestionario, con relación si el método de evaluación del desempeño es adecuado para el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 26. Método de evaluación del desempeño al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Método de evaluación del desempeño es adecuado	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Como se visualiza en el cuadro 26, el 92% considera que el método de evaluación del desempeño que se aplica dentro del departamento es adecuado. Por lo anterior, se interpreta que el personal se encuentra conforme con la metodología de evaluación, lo cual es fundamental para conocer la perspectiva de los colaboradores sobre los métodos de desempeño que se abordan dentro del departamento, ya que facilita la implementación de estrategias aunado con la mejora continua.

A continuación, el cuadro 27 muestra los resultados del instrumento del cuestionario, con respecto a la retroalimentación que reciben los colaboradores sobre su evaluación del desempeño en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 27. Retroalimentación sobre la evaluación del desempeño al personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

Retroalimentación de las evaluaciones desempeño	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Con respecto al cuadro 27 anterior, señala que el 100% del personal del departamento de ventas recibe comentarios y observaciones sobre su desempeño laboral, siendo esto de vital importancia en el ejercicio de las funciones, permitiendo que cada uno conozca los resultados, fortalezas y debilidades para convertirlos en aspectos de mejora. La retroalimentación favorece tanto al colaborador como al departamento, ya que gracias a la aplicación de las evaluaciones el departamento se asegura de contar con los colaboradores idóneos e ir potenciando sus capacidades para obtener el máximo rendimiento.

Seguidamente, el cuadro 28 muestra los resultados del instrumento del cuestionario, para conocer si los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica han recibido la formación y capacitación necesaria para mejorar su desarrollo en el departamento de ventas.

Cuadro 28. Formación y capacitación para el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la Región Huetar Atlántica, 2021.

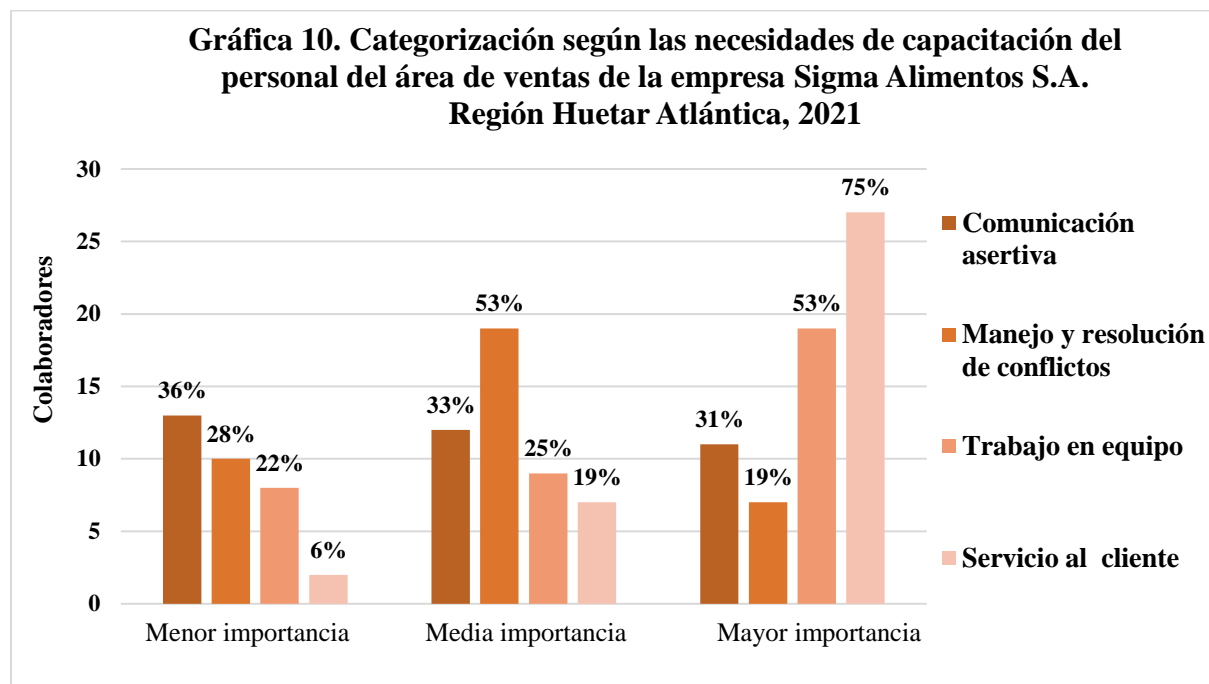
Formación y capacitación	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	20	56%
No	16	44%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el cuadro 28 anterior, el 44% de los colaboradores consideran que no ha recibido la formación y capacitación necesaria por parte del área de ventas para poder desarrollar su trabajo. Por lo tanto, es fundamental dentro de cualquier organización, que el personal cuente con la formación necesaria para cumplir a cabalidad todas las funciones inherentes a su puesto de trabajo, ya que esto influye en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, repercute negativamente en la confianza y seguridad del colaborador debido a la falta de capacitación para cumplir con sus labores.

A continuación, el gráfico 10 detalla los resultados del instrumento de cuestionario, para conocer la categorización de las necesidades de capacitación según el nivel de importancia para el personal del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la Región Huetar Atlántica.

Gráfica 10. Categorización sobre necesidades de capacitación del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Con respecto al gráfico 10, expone la categorización sobre las necesidades de capacitación en cada aspecto según la perspectiva de cada integrante del departamento, por lo tanto, se refleja la importancia de tomar en cuenta la perspectiva de los colaboradores los cuales opinan que uno de los temas que consideran de mayor importancia es el servicio al cliente y del cual necesitan reforzar sus conocimientos.

4.1.6 Resultados de la tercera guía de entrevista semiestructurada aplicada

Para continuar con el objetivo y argumentar la variable “análisis de puestos” del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la Región Huetar Atlántica. Los datos obtenidos permiten conocer sobre las evaluaciones, formación y desempeño de los integrantes del departamento, a través de la aplicación de una guía de entrevista semiestructurada (ver anexo 6), proporcionarán la información básica y necesaria para identificar oportunidades de mejora. El presente instrumento fue aplicado a todos los 36 integrantes del departamento. (ver anexo 9)

Seguidamente, el cuadro 29 indica los resultados del instrumento de la guía semiestructurada, para conocer el grado de relevancia de la evaluación del desempeño para el personal del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 29. Relevancia de la evaluación del desempeño para los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

Relevancia de la evaluación del desempeño	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

El cuadro 29, revela que el 100% del personal considera relevante la evaluación del desempeño para mejorar su formación y desarrollo dentro del departamento de ventas. Con respecto a esta pregunta, se les solicitó a los entrevistados ampliar su respuesta, de manera que argumenten sobre la relevancia del método.

El fin es comprender si están cumpliendo con los objetivos y metas del departamento, permitiendo reconocer las funciones en las que se falla, todo lo anterior con la finalidad de incrementar su desempeño. Por su parte, al departamento le favorece tomar en cuenta las evaluaciones para conocer las oportunidades de mejora y con base a los resultados, establecer las capacitaciones y talleres para sus colaboradores según las necesidades.

Posteriormente, el cuadro 30 indica los resultados del instrumento de la guía semiestructurada para conocer si existe alguna política de incentivos de acuerdo con el desempeño de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 30. Política de incentivos de acuerdo con el nivel de desempeño de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

Política de incentivos de acuerdo con el nivel de desempeño	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del cuadro 30, muestra que el 100% del personal indica que sí existe una política de incentivos establecida de acuerdo con el desempeño, mencionaron que reciben bonificaciones al alcanzar las metas de ventas establecidas de forma semanal. Además, reciben incentivos según las devoluciones de productos que reporten, de manera que se evita que estos lleguen a su fecha de vencimiento sin haberse colocado en el mercado. Es importante destacar, que los bonos o incentivos contribuyen a incrementar la motivación de los colaboradores, promoviendo el aumento en la productividad y rentabilidad para el departamento de ventas.

A continuación, el cuadro 31 indica los resultados del instrumento de la guía semiestructurada con el objetivo de conocer los temas necesarios para contribuir a la formación y desarrollo de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 31. Temario para contribuir a la formación y desarrollo de los colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

Temas para la formación y desarrollo	Valor absoluto	Valor porcentual
Servicio al cliente	19	53%
Estrategias de ventas	7	19%
Manejo y control de inventarios	5	14%
Trabajo en equipo	2	6%
Relaciones interpersonales	2	6%
Tecnología	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Cómo se visualiza en el cuadro 31, el 53% de los colaboradores requieren mayor formación y desarrollo en servicio al cliente, el 19% en estrategias de ventas, el 14% en temas relacionados al manejo y control de inventarios, el 6% en trabajo en equipo, otro 6% en relaciones interpersonales y por último el 3% en el área de tecnología. Con los resultados anteriores, se determina que el servicio al cliente es uno de los temas principales para reforzar la formación y el desarrollo del personal, siendo fundamental para cada puesto de trabajo debido a que sus labores son determinantes para captar la atención de los clientes y lograr un servicio destacado.

Posteriormente, el cuadro 32 muestra los resultados del instrumento de la guía semiestructurada para conocer cuáles son los beneficios que los colaboradores les gustaría obtener de una capacitación dentro del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 32. Beneficios de una capacitación para los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

Beneficios de una capacitación	Valor absoluto	Valor porcentual
Mejorar habilidades de ventas	16	44%
Actualizar conocimiento	13	36%
Mejorar la eficiencia en el trabajo	2	6%
Mejorar el trabajo en equipo	5	14%
Total	36	100%

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

De acuerdo con el cuadro 32, el personal necesita un mayor beneficio en capacitaciones que aborden los temas anteriores, de los cuales el más destacado hace referencia al mejoramiento de las habilidades en ventas, por lo que es necesario implementar estrategias que generen mayor conocimiento y transmitan confianza al colaborador en el momento de negociar y vender los productos. (ver anexo 12)

4.1.7 Resultados de la guía de observación aplicada

Por último, se aplicó una guía de observación (ver anexo 7) para continuar con el objetivo y argumentar la variable “análisis de puestos” del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la Región Huetar Atlántica. Los datos obtenidos permiten el proceso de formación y desarrollo de los integrantes del departamento. El presente instrumento fue aplicado a todos los 36 integrantes del departamento. (ver anexo 9)

Seguidamente, el cuadro 33 muestra los resultados del instrumento de la guía de observación para conocer generalidades del desarrollo de los colaboradores en su puesto de trabajo en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la Región Huetar Atlántica.

Cuadro 33. Generalidades del desarrollo de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

Ítems a observar	Observaciones
Presentación y uniforme.	Todos los colaboradores portaban adecuadamente el uniforme completo, el cual incluye: pantalón, delantal, camisa o blusa con el logo de Sigma, gorro, malla, zapatos cerrados o botas, y su respectiva identificación (gafete).
Desempeño del colaborador.	Se logró identificar que en su mayoría los colaboradores dominan completamente sus funciones y actividades diarias, sin embargo, se observó que un mínimo de integrantes apenas se está adaptando a su trabajo, debido a que el tiempo de laborar es relativamente poco.
Trabajo en equipo.	Aunque las características de los puestos que actualmente posee el área de ventas, en su mayoría trabajan individualmente en los diferentes puntos de venta, también se logra observar que continuamente se relacionan entre sí, teniendo que trabajar en equipo para lograr sus objetivos.
Comunicación.	Cada integrante ejerce una comunicación fluida y constante entre sus compañeros y jefaturas, teniendo la facilidad de expresar sus dudas y comentarios, personalmente o a través del uso de medios electrónicos.
Dominio de las características del producto.	En el departamento poseen gran cantidad de productos, que cada colaborador debe conocer en su totalidad con sus respectivos códigos y características, esto se dificulta cuando hay innovaciones porque deben renovar sus conocimientos sobre los mismos y en algunas ocasiones el portafolio de productos no está actualizado.

Manipulación de los productos.	Debido a la situación actual por el Covid-19 las impulsadoras no pueden realizar degustaciones, sin embargo, la manipulación observada refleja el buen estado de los productos, su empaque y presentación es óptima, además, se da una correcta y constante rotación en los camiones, cámaras y cuartos de enfriamiento.
Utensilios y herramientas de trabajo.	En general, las herramientas de trabajo que les proporciona la empresa están en óptimas condiciones, aunque se observa la necesidad de que los choferes de reparto cuenten con una carretilla de carga para que el traslado, carga y descarga de los productos, y de esa manera su trabajo sea más eficaz.
Espacio de trabajo.	En cada puesto de trabajo se observó que los colaboradores cuentan con el espacio suficiente para desempeñarse, el lugar está correctamente iluminado, ordenado, limpio y acondicionado para sus labores.

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación, se puede determinar que la gestión realizada dentro del área de ventas con respecto a la formación y desarrollo del talento humano ha sido continua y oportuna, destacando el compromiso y la disponibilidad por parte de los colaboradores por ser partícipes de las capacitaciones en su nueva modalidad virtual, lo que también ha significado un reto para la empresa al tener que adaptarse al uso de herramientas tecnológicas para reforzar las habilidades, conocimientos y destrezas de sus integrantes, permitiéndoles mejorar el desempeño en sus labores.

CAPÍTULO V:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo contiene las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta del presente trabajo de investigación relacionado con cada objetivo planteado. Los datos se basan en su totalidad en la información recabada en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A de la región Huetar Atlántica. Con base a los criterios obtenidos del capítulo anterior se puede concluir y determinar las oportunidades de mejora para los integrantes del departamento.

Seguidamente, se brindarán las conclusiones atinentes a cada uno de los objetivos planteados en el capítulo I.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusiones sobre el objetivo específico 1

Objetivo 1: “Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, mediante la aplicación de instrumentos de investigación para la contextualización del estado de este departamento.”

Se determina por medio de los instrumentos aplicados para este objetivo que el personal del área de ventas actualmente tiene conocimientos sobre los objetivos y metas del departamento, debido a que sus labores diarias están orientadas a su cumplimiento, además, se logró identificar que dentro del departamento existe baja rotación del personal esto es sumamente importante y demuestra la seguridad, compromiso y satisfacción al formar parte de este departamento, lo anterior se evidencia en la estabilidad laboral que la mayoría de los integrantes gozan.

Por medio del diagnóstico, se comprueba que el área de ventas está integrada en su mayoría por mujeres, demostrando la equidad de género y oportunidades laborales que brinda la empresa, lo que a su vez fortalece la diversidad de la fuerza laboral, por otra parte, actualmente el personal no posee un nivel de escolaridad completo, sin embargo, sus labores y resultados no se ven mayormente afectadas debido a que su conocimiento y experiencia en el puesto les permite llevar a cabo sus funciones.

Por su parte, se logró determinar que dentro del área de ventas se fomenta una comunicación asertiva, facilitando la mediación ante cualquier adversidad o problema que pueda presentarse, de manera que se promueve un clima laboral agradable donde predomina el

trabajo en equipo, también, se comprueba que el supervisor tiene la facultad y disposición para asumir la responsabilidad y brindar prontas soluciones tomando en consideración las opiniones del personal.

En síntesis, a través de los resultados obtenidos se demuestra que en el área de ventas se brindan capacitaciones constantes a sus colaboradores, lo cual evidencia la importancia y compromiso por parte de la empresa para reforzar y actualizar el conocimiento, de manera que garantiza un mayor aprovechamiento de sus habilidades, y a su vez, permite el cumplimiento de los objetivos del departamento, además, los integrantes desarrollan mayor motivación y confianza para realizar su trabajo.

5.1.2 Conclusiones sobre el objetivo específico 2

Objetivo 2: “Identificar las actividades, responsabilidades y necesidades del personal de trabajo en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A, en la región Huetar Atlántica, mediante un análisis de puestos para la identificación de los criterios indispensables que conlleva su labor.”

A través de la aplicación del instrumento, se logra determinar que a los colaboradores del departamento se les brindó un descriptor de puestos cuando ingresaron a trabajar en la empresa, mediante el análisis se comprueba que cada uno de los colaboradores tienen conocimiento sobre las actividades, responsabilidades y necesidades que demanda su puesto de trabajo, sin embargo, no se brinda la relevancia ni el seguimiento pertinente a esa herramienta.

Además, se determinó que a pesar de que los colaboradores se desempeñan en puestos diferentes, todos tienen en común para el logro de sus funciones poner en práctica habilidades y destrezas que les permita llevar a cabo su labor de manera efectiva, entre las que se identificaron se encuentra el servicio al cliente y estrategias de ventas, el desarrollo de estas habilidades facilita al departamento contar con fuerza laboral proactiva con la capacidad de captar nuevos clientes además de mantener a los actuales.

Por último, se concluye que, de las necesidades de capacitación identificadas en el área de ventas la que requiere mayor formación y desarrollo es el tema de servicio al cliente, dado que es una habilidad primordial para que los colaboradores logren alcanzar los objetivos y metas establecidos por el departamento, lo anterior se determinó mediante el análisis y temario de necesidades aplicado a los puestos de trabajo.

5.1.3 Conclusiones sobre el objetivo específico 3

Objetivo 3: “Describir el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, mediante indicadores de evaluación que permitan la identificación de oportunidades de mejora.”

Mediante el trabajo de campo, se determinó que el área de ventas aplica un método de evaluación del desempeño de forma anual, este método consiste en una serie de indicadores que permiten medir la gestión realizada por los colaboradores, así como su desempeño, conocimiento, productividad, actitud y responsabilidad. Además, se determinó que la mayoría del personal confunde las inspecciones de ventas semanales con la evaluación de desempeño causándoles un estado de preocupación constante.

También, se identificó que el personal recibe retroalimentación sobre su evaluación del desempeño, lo cual les permite generar mayor comunicación debido a que cada uno conoce oportunamente los resultados sobre su rendimiento, dando mayor posibilidad para identificar oportunidades de mejora e implementar estrategias para corregir esas deficiencias, de manera que se promueve una mejor gestión y desarrollo de los colaboradores.

Se comprueba que, como parte de la formación y desarrollo del talento humano, el personal recibe una breve inducción en las oficinas centrales de Alajuela, siendo esto muy importante debido a que el colaborador puede tener una mejor adaptación a su nuevo puesto trabajo, también, le permite socializar y tener ese primer acercamiento con sus compañeros. Posterior a la etapa de inducción, el nuevo integrante recibe formación y preparación por parte de un compañero más experimentado, el cual será encargado de su entrenamiento.

Por último, se determina que las evaluaciones del desempeño se toman como referencia para identificar oportunidades de mejora e implementar las capacitaciones en todos los centros de distribución del país, esto se refleja en los talleres que constantemente se imparten de manera que también promueve la formación y desarrollo de su talento humano, mejorando sus conocimientos habilidades y destrezas de forma general.

5.1.4 Conclusiones sobre el objetivo específico 4

Objetivo 4: “Diseñar un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, para la formación y el desarrollo de los colaboradores de este departamento”.

Se identificó que el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica no cuenta con un plan de capacitación que se ajuste a las necesidades de cada puesto de trabajo, de manera que permita el desarrollo del personal según los conocimientos, las habilidades, aptitudes y requerimientos que demanda su cargo.

También se comprueba que en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica brindan importancia a la formación y desarrollo del personal, sin embargo, las capacitaciones realizadas por el departamento de recursos humanos son muy generales y están dirigidas al personal de toda la empresa independientemente del centro de distribución donde se desempeñan, como consecuencia, no están acorde a las necesidades específicas que presentan los colaboradores de cada departamento.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el análisis, se logró determinar que la principal necesidad de capacitación que presentan los integrantes del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica es en el tema de servicio al cliente, por lo tanto, el plan de capacitación estará enfocado a solventar esta necesidad de manera que les facilita mejorar aspectos que se relacionan con su labor diaria.

5.1.5 Conclusión sobre el objetivo general

Objetivo general: “Desarrollar un plan de capacitación para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, analizando las distintas necesidades de los colaboradores y de la empresa, de manera que mejoren su proceso de formación y desarrollo”.

Se concluye, que el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica depende de la sede central para el desarrollo de las capacitaciones que se brindan dentro del departamento, las cuales se aplican de manera general y en su mayoría están orientadas en ampliar los conocimientos sobre los productos, omitiendo la importancia de enfocarse en las necesidades de capacitación del talento humano.

De acuerdo con el trabajo de investigación, se determinó que la principal necesidad de los integrantes del departamento es mejorar el servicio al cliente, de manera que permita reforzar sus habilidades de ventas para alcanzar los objetivos y metas establecidos por el departamento, por ende, satisfacer la necesidad de la empresa en incrementar las ventas para posicionarse como la mejor del mercado.

En relación con la formación, se identificó que la empresa si está anuente a brindar el acompañamiento que los colaboradores requieren, sin embargo, las capacitaciones no están adecuadas a las necesidades específicas que demanda el personal, por su parte también se comprobó que los integrantes del departamento se encuentran limitados en cuanto a su desarrollo, debido a que la empresa no propicia oportunidades para que sus colaboradores alcancen un mayor grado académico ocasionando a su vez que no puedan ser partícipes de una posible promoción.

En síntesis, la propuesta tiene la finalidad de satisfacer la necesidad de capacitación en servicio al cliente presentadas por los integrantes del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, el plan de capacitación está compuesto por tres módulos que incluye temas como: conceptos básicos de servicio al cliente, estrategias para mantener una buena comunicación y relación con el cliente, su objetivo es contribuir con la formación y desarrollo que requiere el personal para fortalecer sus habilidades, actitudes y conocimientos en ventas mediante el servicio al cliente, su aplicación se estima en un lapso aceptable, de manera que permite el máximo aprovechamiento y adaptabilidad del recurso para obtener mejores resultados.

5.2 Recomendaciones

En este apartado, se presentan las recomendaciones generales derivadas del estudio realizado, en respuesta a cada uno de los objetivos de la investigación establecidos.

5.2.1 Recomendaciones sobre el objetivo específico 1

Objetivo 1: “Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, mediante la aplicación de instrumentos de investigación para la contextualización del estado de este departamento.”

- Se sugiere brindar mayores posibilidades de ascenso o promociones a los integrantes del área de ventas, lo cual incrementará la motivación, competitividad y confianza de los

colaboradores debido a que la empresa reconoce el esfuerzo y dedicación que cada uno realiza, incentivando el liderazgo y satisfacción laboral, aunado a lo anterior, también contribuye a generar fidelización del recurso humano y, por ende, un mayor compromiso en la realización de su trabajo.

- Se recomienda al área de ventas ofrecer flexibilidad en la jornada laboral a sus colaboradores, con el fin de que estos puedan concluir sus estudios, debido a que actualmente la mayoría del personal no ha completado su educación media, lo anterior permitirá que el departamento cuente con personal académicamente más calificado y con la confianza de realizar sus labores con mayor eficiencia.
- Se propone que dentro del área de ventas se brindan talleres de autogestión personal, para fomentar mayor independencia en los colaboradores con el objetivo de generar empoderamiento, iniciativa y proactividad para que cada colaborador pueda ser capaz de afrontar y tomar decisiones en las diferentes situaciones que pueda llegar a enfrentar, resolviendo con mayor rapidez las incidencias sin tener que recurrir a su jefatura inmediata, pero siempre tomando en consideración que la autoridad y dirección está a cargo del supervisor del departamento.
- Asimismo, se recomienda facilitar capacitaciones adecuadas según las necesidades del personal, debido a que cada labor precisa de habilidades diferentes y son ellos quienes conocen cuáles áreas necesitan reforzar, por lo anterior, si en el área de ventas se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores se incentiva a que cada integrante se considere parte fundamental del departamento. La capacitación permitirá que se tomen decisiones más oportunas, promoviendo la actualización del conocimiento y el nivel de satisfacción en cada puesto.

5.2.2 Recomendaciones sobre el objetivo específico 2

Objetivo 2: “Identificar las actividades, responsabilidades y necesidades del personal de trabajo en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A, en la región Huetar Atlántica, mediante un análisis de puestos para la identificación de los criterios indispensables que conlleva su labor.”

- Se recomienda actualizar periódicamente y brindar mayor importancia al descriptor de puestos, de manera que el personal pueda acceder a esta herramienta, con el fin de dar seguimiento a las actividades y responsabilidades que contempla su cargo. El descriptor

debe ser una guía para todos los colaboradores independientemente si es la primera vez en su puesto o si es promovido, es de vital importancia porque facilita el proceso de inducción del personal, permite la orientación de las funciones, evitando desequilibrios y duplicidad de funciones.

- Se sugiere al área de ventas tomar en cuenta las opiniones sobre las necesidades que presenta el personal, con el objetivo de brindarles el acompañamiento para mejorar el desarrollo de las habilidades, aptitudes y conocimientos, lo anterior permitirá un mayor compromiso, alta satisfacción y competitividad, y por consiguiente un incremento de la productividad obteniendo mejores resultados para el departamento.
- Con el propósito de fortalecer los conocimientos y habilidades del talento humano, se recomienda al área de ventas impartir capacitaciones periódicas en servicio al cliente, debido a que es la principal necesidad identificada por medio del análisis de investigación, además, es una de las funciones esenciales que deben desempeñar los colaboradores para cumplir con los objetivos y metas establecidas, generando un valor agregado al diferenciarse de la competencia.

5.2.3 Recomendaciones sobre el objetivo específico 3

Objetivo 3: “Describir el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, mediante indicadores de evaluación que permitan la identificación de oportunidades de mejora.”

- Se sugiere mejorar la frecuencia en la aplicación de las evaluaciones del desempeño, se recomienda que se lleven a cabo cada 6 meses, esto contribuirá a que los datos recolectados tengan mayor asertividad sobre el rendimiento de los colaboradores, lo cual permitirá una retroalimentación oportuna, además, se podrá desarrollar con más eficacia los temas de capacitación. Aunado a lo anterior, se debe especificar a los colaboradores los indicadores de evaluación de desempeño y su aplicación en el área de ventas, con el fin de generar un ambiente de mayor confianza y evitar que se confundan con las demás evaluaciones.
- Se recomienda, que parte de la inducción que recibe el personal de nuevo ingreso sea desarrollada en la región Huetar Atlántica, debido a que actualmente este proceso de inducción es muy breve y solamente se imparte en las oficinas centrales ubicadas en

Alajuela siendo un área de trabajo diferente al que se enfrenta el colaborador. Lo anterior permitirá que el nuevo colaborador del área de ventas se logre integrar a su puesto de trabajo con mayor facilidad, a su vez facilita el aprendizaje de sus funciones generando resultados favorables acorde a los objetivos y metas del departamento.

- Brindar un seguimiento más oportuno con respecto a la formación y desarrollo del personal del área de ventas, debido a que las capacitaciones impartidas por la empresa son generales y no están enfocadas en las necesidades que presentan los colaboradores de la región Huetar Atlántica, además, se sugiere tomar en cuenta las opiniones del personal sobre las capacitaciones que requieren de acuerdo a su puesto de trabajo, lo anterior debe considerarse como una inversión en el talento humano que impactará favorablemente en el rendimiento que la empresa puede percibir.

5.2.4 Recomendaciones sobre el objetivo específico 4

Objetivo 4: “Diseñar un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, para la formación y el desarrollo de los colaboradores de este departamento”.

- Se sugiere al área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, tomar en consideración la aplicación de planes, talleres o cursos enfocados en solventar las necesidades de formación y desarrollo del personal, con el fin de realizar las funciones que demanda el puesto de una manera más eficiente, proporcionando mejores resultados en su rendimiento.
- Se recomienda al área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica enfocarse en las necesidades de capacitación que presentan los integrantes del departamento, lo anterior permitirá estructurar los planes de capacitación actuales para que se adapten a los colaboradores, de manera que refuercen sus capacidades para un mejor desempeño.
- Se recomienda que se contemplen las distintas necesidades que presenta el personal, debido a que la mayor parte de los integrantes necesitan capacitación en el tema de servicio al cliente, por lo tanto, es necesario contar con un plan de capacitación que se enfoque en la oportunidad de mejorar la formación y el desarrollo de habilidades, aptitudes y conocimientos que son necesarios para desempeñar en el puesto.

5.2.5 Recomendaciones sobre el objetivo general

Objetivo general: “Desarrollar un plan de capacitación para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, analizando las distintas necesidades de los colaboradores y de la empresa, de manera que mejoren su proceso de formación y desarrollo”.

- Con el propósito de fortalecer el conocimiento del talento humano se sugiere al área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica aplicar la propuesta del plan de capacitación enfocado al servicio al cliente, debido a que el mismo responde a las necesidades específicas encontradas mediante la investigación, es importante su fortalecimiento porque es la base fundamental para maximizar los resultados requeridos por el departamento, por lo tanto su aplicación contribuirá a mejorar las estrategias para mantener una buena comunicación y relación con los clientes.
- Se recomienda al área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica dirigir sus capacitaciones a las necesidades identificadas por los colaboradores, las mismas deberían impartirse oportunamente enfocándose en los temas determinados, esto proporcionará una participación más activa del personal debido a que serán tomados en cuenta para elaborar capacitaciones, planes o talleres enfocados en la mejora continua con el fin de incrementar los conocimientos y habilidades que conlleven a destacarse y adquirir ventajas competitivas.
- Además, se sugiere al área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica impulsar a sus integrantes a continuar con su formación académica, esto lo pueden lograr brindándoles permisos de estudio u horarios más flexibles para que se sientan apoyados a invertir en su formación y desarrollo, generando mayor compromiso y lealtad por parte de los colaboradores, también, la organización obtendrá beneficios al contar con personal académicamente más preparado para asumir mejores oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Además, se sugiere al área de ventas brindarle el debido seguimiento y actualización periódica al plan de capacitación propuesto, el cual pueda ser dirigido en diferentes ámbitos, de manera que contribuya a que el personal obtenga los conocimientos esenciales según las necesidades que presentan, con el fin de generar en un determinado tiempo mejores

resultados en las ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica.

5.3 Propuesta

Conforme a la investigación realizada se logró identificar que los colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, presentan la necesidad de reforzamiento en habilidades técnicas y blandas. La empresa realiza capacitaciones constantemente, lo cual demuestra su interés en la formación y desarrollo del personal, sin embargo, se requiere que el área de ventas invierta en capacitaciones específicas y según las necesidades determinadas en cada centro de distribución, con el fin de solucionar las deficiencias, de manera que se pueda ampliar los conocimientos y habilidades en atención al cliente.

Con relación a lo anterior se presenta la siguiente propuesta: Plan de capacitación enfocado en servicio al cliente para el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, reforzando sus habilidades técnicas y blandas.

5.3.1 Justificación

Uno de los recursos más esenciales para toda empresa es el contar con personal motivado y comprometido para que lleven a cabo sus funciones, lo anterior se puede potenciar por medio de capacitaciones, las cuales contribuyen a mejorar los resultados y el rendimiento, además, de aportar confianza a los colaboradores. De acuerdo con lo anterior, el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, está enfocado en impulsar el crecimiento de las ventas lo cual se puede alcanzar mediante la capacitación del talento humano.

Actualmente el área de ventas no cuenta con un plan de capacitaciones que solventen las necesidades específicas que presentan los colaboradores de la región Huetar Atlántica por lo que es importante invertir en este aspecto para obtener mejoras notables en los resultados de sus integrantes, así como en el cumplimiento de las metas y objetivos del departamento. Debido a lo anterior, es de suma importancia ampliar la formación y desarrollo del personal mediante el plan de capacitación propuesto al departamento, el cual tendrá el objetivo de reforzar las habilidades técnicas y blandas, para un mejor rendimiento de los integrantes del área de ventas con respecto al servicio al cliente, aumentando la rentabilidad al generar un valor agregado ante la competencia.

5.3.2 Alcance

El presente plan de capacitación está enfocado en el tema del servicio al cliente, para potenciar las habilidades técnicas y blandas, incluye a los 36 colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica y está diseñado para impartirse en aproximadamente un año.

5.3.3 Objetivo general

Brindar al área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica un plan de capacitación enfocado en servicio al cliente, para potenciar sus habilidades técnicas y blandas, con el fin de proporcionar a los integrantes los conocimientos y herramientas necesarias para mejorar sus resultados.

5.3.4 Objetivos específicos

- Capacitar al personal del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica sobre el servicio al cliente para potenciar sus habilidades técnicas y blandas.
- Facilitar el desarrollo de las habilidades técnicas y blandas requeridas por los colaboradores para reforzar el servicio al cliente en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica.
- Incrementar el nivel de eficiencia de los colaboradores del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica a través de las habilidades técnicas y blandas, potenciando el servicio al cliente.

5.3.5 Metodología

La capacitación se llevará a cabo por medio de talleres virtuales a través de herramientas tecnológicas como celulares o computadoras que faciliten el acceso a la capacitación, permitiendo mejorar las habilidades técnicas y blandas con respecto al servicio al cliente.

Cuadro 34. Indicadores de medición de resultados del plan de capacitación para los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

Objetivo	Indicador	¿En qué consiste?
Capacitar al personal	Efectividad en la capacitación Fórmula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de capacitación ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de horas de capacitación programadas}}$	Este indicador muestra la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, por lo tanto, mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados (Baeza et al, p.20).
Facilitar el desarrollo de habilidades técnicas y blandas.	Incremento de clientes Fórmula: $\frac{\text{Cantidad de clientes del período}}{\text{Cantidad de clientes del período anterior}} \times 100$	Este indicador puede medirse, ya sea por el número de clientes o por las ventas totales a los nuevos clientes (Baeza et al, 2004, p. 16).
Incrementar el nivel de eficiencia de los colaboradores.	Retención de Clientes Fórmula: $\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes período } t}{\text{N}^\circ \text{ de clientes período } t - 1} \right) - 1$	Este indicador sirve para que la empresa pueda identificar de forma sencilla a todos sus clientes, por lo tanto, puedan medir fácilmente la retención del cliente período a período (Baeza et al, 2004, p.20).

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

5.3.6 Presupuesto

Para la implementación de la propuesta es indispensable considerar el presupuesto que permita el pago de los facilitadores, el material a utilizar y/o cualquier otro costo directo o indirecto para el desarrollo del plan. De acuerdo con la capacidad financiera de la organización para llevar a cabo la propuesta del plan de capacitación, se presentan algunos de los costos directos que se contemplan para su desarrollo en el periodo establecido.

Ejecución del plan de capacitación

Colaboradores que asistirán a la capacitación	36 colaboradores
Organizadores y capacitador	5 personas
Duración de la capacitación	1 año (Una vez al mes)
Horas de capacitación	24 horas

Costo unitario

Honorarios de capacitadores por hora	¢18.000
Pago a los organizadores por hora	¢4.262
Material didáctico	¢2.000
Valor por colaborador	¢24.262

Costo total

Honorarios de capacitadores	¢648.000
Pago a los organizadores	¢153.432
Material didáctico	¢72.000
Valor para el departamento	¢873.432

Presupuesto Total **¢873.432**

5.3.7 Estructuración de contenidos

Este apartado comprende los contenidos esenciales y relevantes para el desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades blandas y habilidades técnicas del personal del departamento de ventas con relación al servicio al cliente, la estructura está diseñada por medio de módulos las cuales a su vez se componen de contenidos. El primer módulo engloba el tema del servicio al cliente, algunos conceptos del servicio, así como la comunicación y la relación con el cliente, por su parte, el módulo II comprende los temas de las habilidades blandas y el desarrollo de las mismas, y el módulo III abarca el tema de las habilidades técnicas.

Módulo I: Servicio al cliente

Contenido 1. Conceptos del servicio al cliente

→ Definir el servicio al cliente

- Establecer la importancia del servicio al cliente
- Impacto del servicio al cliente en el trabajo
- Elementos del servicio al cliente
 - Contacto
 - Comunicación
 - Capacidad de respuesta
- Requisitos para brindar un servicio al cliente diferenciado
 - Aprender sobre las necesidades y gustos de los clientes
 - Conocer sobre los productos que ofrezco
 - Estrategias para brindar un servicio al cliente diferenciado
 - Compromiso
 - Actitud
 - Ofrecer soluciones

Contenido 2. Comunicación con el cliente

- Importancia de la comunicación hacia el cliente
- Métodos de comunicación para el servicio al cliente
 - Respeto mutuo
 - Comprensión de las necesidades del cliente
 - Trato personalizado y amable
 - Orientación de compra
- Comunicación asertiva
 - Expresarse lo más claro posible
 - Respetar las ideas de los demás
 - Escuchar con atención
- Habilidades de negociación
 - Prestar atención a las necesidades del cliente
 - Controlar las emociones
 - Responder respetuosamente

Contenido 3. Relación con el cliente

- Importancia del cliente
- Métodos de atraer clientes
 - Publicidad
 - Ofertas
 - Calidad
 - Servicio personalizado
- Saber diferenciar los tipos de clientes
- Atención al cliente
 - Puntualidad
 - Responsabilidad
 - Anuencia a brindar el servicio
 - Modales y comportamiento
- Interacción con los clientes
 - Solventar las necesidades de cliente
 - Socializar con el cliente
 - Responder de manera rápida a las consultas del cliente
- Resolución de conflictos con los clientes

Contenido 4. Gamificación de los contenidos del módulo I

- Actividades lúdicas:
 - Cuestionario interactivo
 - Quiz
 - Adivina y forma la palabra
 - Lecturas

Módulo II: Habilidades Blandas

Contenido 1. Conceptos de habilidades blandas

- Definir las habilidades blandas
- Establecer la importancia de las habilidades blandas

- Identificar las habilidades blandas
- Potenciar las habilidades blandas

Contenido 2. Desarrollo de habilidades blandas

- Comunicación efectiva y asertiva
 - ¿Qué es la comunicación asertiva?
 - Valor de la comunicación
 - Objetivos de la comunicación asertiva y efectiva
 - Estilos de comunicación
 - Promover la comunicación asertiva
 - Técnicas de comunicación asertiva y efectiva
- Inteligencia emocional
 - Conocer y controlar las emociones
 - Autoconciencia emocional
 - No permitir la influencia de las emociones externas
 - Automotivación
 - Empatía
 - Habilidades sociales
- Liderazgo
 - Importancia del liderazgo
 - Elementos fundamentales del liderazgo
 - Cualidades del liderazgo
- Pensamiento estratégico
 - Fomentar el planeamiento y la comunicación
 - Asignar prioridades en el desempeño
 - Mejorar el desempeño de la organización
 - Incrementar la eficiencia
 - Calidad e innovación
 - Mejorar la satisfacción
 - Niveles de productividad

- Anticipación e intuición

→ Empatía

- Concepto
- Lenguaje no verbal
- Importancia de la empatía
- Beneficios de la empatía
- La empatía como habilidad: ejercicios prácticos

Contenido 3. Desarrollo de habilidades blandas

→ Trabajo en equipo

- Métodos para el trabajo en equipo
- Técnicas de trabajo en equipo
- Ventajas del trabajo en equipo
- Características del trabajo en equipo
- Motivación para trabajar en equipo
- Diferencias de trabajar en grupo o en equipo

→ Proactividad

- Concepto
- Técnicas para ser proactivo
- Ventajas de ser proactivo
- Generar ideas
- Creatividad

→ Persuasión

- Objetivo de la persuasión
- Mecanismos de persuasión
- Técnicas de comunicación persuasiva
- Ventajas de la persuasión positiva
- Influenciando al negociar

→ Manejo del estrés

- Definición y estructura del estrés.
- Evaluación personal

- Identificar las causas del estrés en el trabajo
- Herramientas de control y manejo del estrés

Contenido 4. Gamificación de los contenidos del módulo II

→ Actividades lúdicas:

- Preguntas y respuestas
- Sopa de letras
- Test interactivo

Módulo III: Habilidades Técnicas

Contenido 1. Aspectos generales de habilidades técnicas

→ Definir las habilidades técnicas

→ Establecer la importancia de las habilidades técnicas

→ Identificar las habilidades técnicas

→ Potenciar las habilidades técnicas

→ Control de inventario

- Concepto de control de inventarios
- Tipos
- Ventajas
- Estrategias para mantener un inventario actualizado
- Cómo minimizar problemas en el control de inventarios
- Reforzar el cumplimiento de las políticas internas para control y manejo de los inventarios

→ Conducción

- Técnicas de conducción para mitigar el estrés
- Definir inspecciones adecuadas y de rutinas para los vehículos
- Correcta conducción en situaciones climáticas adversas

Contenido 2. Desarrollo de habilidades técnicas

→ Manipulación de alimentos

- Importancia de la higiene y aseo de los productos
- Aspectos claves para la manipulación y preparación de los alimentos

- Buenas prácticas de inocuidad
- Adecuada separación y almacenamiento de los alimentos
- Vestimenta adecuada para la manipulación de alimentos
- Condiciones de las instalaciones donde se manipulan alimentos
- Recomendaciones para una correcta manipulación de alimentos

→ Manipulación de equipo

- Seguridad en el uso de herramientas y equipo
- Manipulación para herramientas de corte de alimentos
- Técnicas de prevención de accidentes
- Conocimiento de herramientas para la preparación del producto
- Recomendaciones para proceder en caso de algún accidente

→ Facturación

- Uso correcto del hand-held computer (ordenadores de mano) para la emisión de facturas
- Adecuada gestión de cobros e informes
- Preparación de pedidos al cliente
- Devoluciones a proveedor
- Traspasos entre almacenes.
- Control de stocks
- Recepción de pedidos

Contenido 4. Gamificación de los contenidos del módulo III

→ Actividades Lúdicas:

- Crucigrama
- Trivia
- Casos prácticos

5.3.8 Cronograma de actividades para la implementación de la metodología propuesta

Cuadro 35. Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta del plan de capacitación para el departamento de ventas la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, 2021.

Para el desarrollo del plan de capacitación, se realizará una serie de actividades que a continuación se detallan:

Módulo/Fecha	Contenido	Duración	Responsable	Metodología	Dirigido a	Recursos
MÓDULO I: Servicio al cliente Contenido 1. Conceptos del servicio al cliente Fecha: 03 de enero al 30 de abril 2022	Introducción: Explicar los objetivos y contenido de la capacitación.	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Expositiva	Todo el personal del área de ventas	Laptop
	¿Qué es el servicio al cliente?		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Establecer la importancia del servicio al cliente		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Impacto del servicio al cliente en el trabajo		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Elementos del servicio al cliente		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Requisitos para brindar un servicio al cliente diferenciado		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Estrategias para brindar un servicio al cliente diferenciado		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular

MÓDULO I: Servicio al cliente Contenido 2. Conceptos del servicio al cliente	Importancia de la comunicación hacia el cliente	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Expositiva	Todo el personal del área de ventas	Celular
	Métodos de comunicación para el servicio al cliente		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Comunicación asertiva		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Habilidades de negociación		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
MÓDULO I: Servicio al cliente Contenido 3. Relación con el cliente	Importancia del cliente	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Expositiva	Todo el personal del área de ventas	Celular
	Métodos de atraer clientes		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Saber diferenciar los tipos de clientes		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Atención al cliente		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Interacción con los clientes		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Resolución de conflictos con los clientes		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
MÓDULO I: Servicio al cliente Contenido 4. Gamificación de los contenidos del módulo I	Actividades lúdicas: <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario interactivo • Quiz • Adivina y forma la palabra • Lecturas 	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Participativa	Todo el personal del área de ventas	Celular Laptop

MÓDULO II: Habilidades Blandas Contenido 1. Aspectos generales de habilidades blandas Fecha: 02 de mayo al 31 de agosto 2022	Definir las habilidades blandas	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Expositiva	Todo el personal del área de ventas	Laptop
	Establecer la importancia de las habilidades blandas		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Identificar las habilidades blandas		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Potenciar las habilidades blandas		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
MÓDULO II: Habilidades Blandas Contenido 2. Desarrollo de habilidades blandas	Comunicación efectiva y asertiva	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Expositiva	Todo el personal del área de ventas	Celular
	Inteligencia emocional		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Liderazgo		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Pensamiento estratégico		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Empatía		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
MÓDULO II: Habilidades Blandas Contenido 3. Desarrollo de habilidades blandas	Trabajo en equipo	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Expositiva	Todo el personal del área de ventas	Laptop
	Proactividad		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Persuasión		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Manejo del estrés		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular

MÓDULO II: Habilidades Blandas Contenido 4. Gamificación de los contenidos del módulo II	Actividades lúdicas: <ul style="list-style-type: none"> • Preguntas y respuestas • Sopa de letras • Test interactivo 	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Participativa		Celular Laptop
MÓDULO III: Habilidades Técnicas Contenido 1. Aspectos generales de habilidades técnicas Fecha: 01 de Setiembre al 31 de diciembre 2022	Definir las habilidades técnicas	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Expositiva	Todo el personal del área de ventas	Laptop
	Establecer la importancia de las habilidades técnicas		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Identificar las habilidades técnicas		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Potenciar las habilidades técnicas		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Control de inventario		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
	Conducción		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
MÓDULO III: Habilidades Técnicas Contenido 2. Desarrollo de habilidades técnicas	Manipulación de alimentos	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Expositiva	Todo el personal del área de ventas	Laptop
	Manipulación de equipo		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Celular
	Facturación		Departamento de Recursos Humanos	Expositiva		Laptop
MÓDULO III: Habilidades Técnicas Contenido 3. Gamificación de los contenidos del módulo III	Actividades Lúdicas: <ul style="list-style-type: none"> • Crucigrama • Trivia • Casos prácticos 	9:00 am a 11:00 am	Departamento de Recursos Humanos	Participativa	Todo el personal del área de ventas	Celular Laptop

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

5.3.9. Sistema de evaluación que permite medir el plan de capacitación

De acuerdo con Tillería (2014):

la evaluación de la capacitación puede ser medida en variados modos, dependiendo de las necesidades u objetivos de la organización, este sistema proporciona datos relevantes, confiables y válidos para la toma de decisiones e informan cualquier ajuste que deba realizarse antes, durante, o a posteriori, para lograr maximizar los recursos (p.13).

5.3.9.1 Modelo Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación.

Para determinar el impacto real del proceso de formación y desarrollo, se ha decidido aplicar el Modelo de los Cuatro Niveles de Evaluación de Donald Kirkpatrick, que se detalla a continuación:

5.3.9.1.1 Nivel 1. Evaluación de la reacción.

Este nivel mide cómo reaccionan los colaboradores ante la acción formativa (talleres) por tanto se evalúa la satisfacción de estos ante elementos tales como: capacitador, programación, duración, entorno de aprendizaje, metodología, documentación para el participante, entre otros aspectos. Esta evaluación permite tomar varias decisiones, como la necesidad de rediseñar elementos específicos de una acción formativa o el desempeño del capacitador (Tillería, 2014, p.15).

Cuadro 36. Cuestionario para la evaluación de la reacción ante el plan de la propuesta de capacitación para el departamento de ventas la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, 2021.

Pregunta	Sí	No
¿Los datos previos sobre la capacitación, objetivos, metodología y horarios fueron claros?		

¿La metodología de la capacitación le permitió participar e interactuar con el capacitador y sus compañeros?		
¿Los temas fueron desarrollados y presentados de forma lógica y ordenada?		
¿Considera que lo aprendido en la capacitación es aplicable a su trabajo?		

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca
¿El capacitador demuestra dominio en los temas desarrollados durante el taller?				
¿El capacitador promueve la participación, genera un ambiente agradable?				
¿Se analizó y discutió la información presentada para desarrollar las actividades lúdicas previstas?				
¿Se brinda retroalimentación en el desarrollo de la capacitación, (aclaración de dudas, ejemplificación)				

Pregunta	Muy fácil	Fácil	Difícil	Muy difícil
¿Qué tan fácil fue entender el lenguaje o términos que usaba el capacitador?				

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

5.3.9.1.2 Nivel 2. Evaluación del aprendizaje.

La evaluación en este nivel mide si los colaboradores cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o modifican sus habilidades (desarrollan o mejoran) producto de asistir a sus capacitaciones, de los aspectos que se pueden medir el incremento de los conocimientos, se puede determinar mediante la aplicación de una prueba que exhiba las habilidades mediante una prueba de desempeño, cabe precisar que esta evaluación también incluye el nivel de confianza que los participantes tienen en su capacidad de aplicar lo que han aprendido (Tillería, 2014, p.15).

Cuadro 37. Cuestionario para la evaluación del aprendizaje ante el plan de la propuesta de capacitación para el departamento de ventas la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, 2021.

Pregunta	Bajo	Medio	Alto
¿Concluida la capacitación, en qué grado se siente capaz de aplicar lo aprendido a situaciones de trabajo real?			
¿En qué grado de valor considera los nuevos aprendizajes y conocimientos?			
¿El programa de formación le proporcionó una buena cantidad de aprendizajes prácticos y teóricos?			

Pregunta	Sí	No
¿Se realizaron actividades eficaces para mejorar el desempeño?		
¿Usted considera que lo aprendido puede ser favorable para su desarrollo laboral?		
¿Las temáticas son congruentes con el propósito de aplicar el aprendizaje a su ámbito laboral?		

¿Tiene mayor confianza para desempeñarse en sus labores?		
¿Ha adquirido habilidades o conocimientos que mejoren su desempeño laboral?		

¿En qué aspectos mejoró el rendimiento laboral?

¿Lo que más aplicó en el desempeño es?

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

5.3.9.1.3 Nivel 3. Evaluación de la conducta (aplicabilidad o transferencia).

La evaluación en este nivel mide el cambio conductual (comportamiento) del colaborador como consecuencia de haber asistido a una capacitación, es decir, en qué medida transfiere los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la actividad de capacitación al puesto de trabajo (Tillería, 2014, p.16).

Cuestionario para la evaluación de la conducta ante el plan de la propuesta de capacitación para el departamento de ventas la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Huetar Atlántica, 2021.

1. ¿En qué medida aplican lo aprendido?
 Nada Poco Mucho
2. ¿Cómo reacciono cuando surge un problema en el puesto de trabajo?
 Negativamente Ansioso(a) Nervioso(a) Proactivo
3. ¿Cuál es mi reacción a los cambios?
 No me gustan Los tomo de forma positiva Me producen ansiedad

4. ¿Cuándo se presenta un problema con un cliente, proveedor o compañero mi reacción es?
() Enojarme () No hablar () Retirarme () Tratar de solucionar
5. ¿Qué cambios ocurrieron en el puesto de trabajo como consecuencia de participar de una capacitación?

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

5.3.9.1.4 Nivel 4. Evaluación de los resultados (impacto en la organización).

La evaluación en este nivel mide los resultados finales que ocurren (o no) debido a que los participantes han asistido a una acción de formación. Se pueden analizar variables como: mejoras en la productividad, menores costos, buscan determinar qué beneficios tangibles se han producido con relación a los recursos invertidos en la formación (Tillería, 2014, p.17).

Cuestionario para la evaluación de los resultados ante el plan de la propuesta de capacitación para el departamento de ventas la empresa Sigma Alimentos S.A. de la región Hueta Atlántica, 2021.

1. ¿En su lugar de trabajo ha puesto en práctica los contenidos recibidos por el plan de capacitación?
() Sí () No
2. ¿Aplica los conocimientos adquiridos del plan de capacitación con frecuencia?
() Sí () No
3. ¿Solventó alguna carencia del puesto de trabajo al recibir el plan de capacitación?
() Sí () No
4. ¿Se le han presentado nuevas situaciones laborales donde ha aplicado el conocimiento recibido por el plan de capacitación?
() Sí () No

Supervisor

5. ¿Posterior a las capacitaciones se ha percibido un aumento en las ventas del departamento?

- Sí No
6. ¿Los índices de rotación de personal han disminuido?
- Sí No
7. ¿Las quejas de los clientes han sido menos frecuentes?
- Sí No
8. ¿Los índices de devoluciones o pérdidas en los productos han disminuido?
- Sí No
9. ¿En la actualidad los integrantes del área de ventas de la empresa Sigma S.A. de la región Huetar Atlántica, muestran un mejor rendimiento en comparación con evaluaciones del desempeño de los años anteriores?
- Sí No
10. ¿A la hora de tomar decisiones los integrantes del área de ventas de la empresa Sigma S.A. de la región Huetar Atlántica, muestran una mayor autonomía?
- Sí No

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Los cuatro niveles de evaluación propuestos por es una secuencia integral de formas de evaluar acciones de formación para obtener datos más confiables.

Se finaliza este capítulo, con la realización de las conclusiones, recomendaciones y propuesta de investigación, el contenido está relacionado a cada objetivo planteado en el presente trabajo sobre la propuesta de desarrollo de un plan de capacitación en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. ubicada en la región Huetar Atlántica, para el fortalecimiento, la formación y el desarrollo de los colaboradores del departamento. Se estableció un plan de capacitación que se enfoca en el tema de servicio al cliente, el cual reforzará las habilidades técnicas, habilidades blandas, destrezas y conocimientos actuales del personal del área de ventas, los resultados se lograron a través del trabajo de campo realizado.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Scielo*, Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5383>
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones* (Primera ed.). ECOE Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/122447?page=20>
- Arteaga-Coello, H., Intriago Manzaba, D., & Mendoza García, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 422-431. Recuperado de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:v_cu47TfImsJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802887.pdf+&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=cr
- Asamblea Legislativa. (1943). *Código de trabajo Ley N°2*. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- Asamblea Legislativa. (1964). *Código de Comercio Ley N°3284*. San José, Costa Rica : Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=6239
- Asamblea Legislativa. (1967). *Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo*. San José, Costa Roca: Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=57796&nValor3=103868&strTipM=TC&lResultado=5&nValor4=3&strSelect=sel
- Asamblea Legislativa. (1975). *Ley de Protección al Consumidor N°5665*. San José, Costa Rica : Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=38466&nValor3=40556&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (1994). *Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor N° 7472*. San José, Costa Rica : Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de

- https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=26481&nValor3=92463&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (1997). *Ley de Protección Fitosanitaria N° 7664*. San José, Costa Rica : Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=1&nValor1=1&nValor2=43939&nValor3=92806&nValor4=NO&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (2008). *Reglamento técnico de productos cárnicos embutidos N° 35079-MEIC-MAG-S*. San José, Costa Rica : Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64990&nValor3=75733&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (2016). *Reforma Procesal Laboral, decreto legislativo N°9343*. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/rpl/Ley%209343%20Reforma%20Procesal%20Laboral.pdf>
- Baeza, M., Moraga, M. & Muñoz, E. (2004). *Evaluación y control de un plan de capacitación [Seminario para optar al título de Ingeniero, Universidad de Chile]* Repositorio Institucional. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108299/baezaa_m.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Barrantes Echeverría, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo* (Primera ed.). EUNED. Recuperado de https://www.academia.edu/38766459/Investigacion_un_camino_al_conocimiento_Barrantes_Echavarr%C3%ADa
- Barrantes Echeverría, R. (2002). *Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo* (6 ed.). EUNED.
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). CAPACITACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES. *InterSedes: mRevista de las Sedes Regionales*, XVI(33), 26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>

- Böhrt Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Scielo: Ciencia y Cultura* , 123-131. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Cabrera , L., & Tapia , D. (2020). Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil . (*Tesis de licenciatura*). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil , Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14471/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-263.pdf>
- Cabrera Méndez, M. (2010). Introducción a las fuentes de información. 08. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7580/introduccion%20a%20las%20fuentes%20de%20informaci%C3%83%C2%B3n.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano en Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Recuperado de http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). Mc GrawHill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, México: McGraw Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Danel, O. (2015). *Metodología de la investigación: Población y muestra*. Havana , Cuba. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/283486298_Metodologia_de_la_investigacion_Poblacion_y_muestra

- Delgado, M. S. (2015). *Administración 1*. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/39474?page=41>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). México, México : Pearson Educación . Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Echeverría, B., Martínez, V., & Miranda, X. (2008). *Diseño de plan de capacitación para el fortalecimiento de los procesos administrativos en la pequeña empresa industrial de productos minerales no metálicos decoraciones arte colonial S.A, de C.V, del municipio de Mejicanos*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10461/1/T-658%20E18d.pdf>
- Enguindanos, M. (2017). Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI, Madrid, España . Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>
- Flores, M. d. (2015). *EL ANÁLISIS Y LA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN*. Recuperado de http://www.repositoriogeneral.unam.mx/app/webroot/digitalResourcesFiles/424/853_2015-08-18_153937.781417/6%20RUA%20Material%20Investigaci%C3%B3n%20Social%20I%20U3.pdf
- García Molina, S. (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal . (*Tesis de licenciatura*). Universidad Miguel Hernandez de Elche, Alicante, España . Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%20C%20Sergio.pdf>
- Gobierno Federal de México. (2008). *Elaboración de Programas de Capacitación*. Ciudad de México, México.: Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal.

- Recuperado de
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitacion_Anexo_1_250_1.pdf
- González, M. V. (2013). Plan de capacitación basado en competencias laborales dirigido a los trabajadores de la división asuntos laborales de CVG Bauxilium C.A., en Matanzas Estado de Bolívar. (*Tesis de grado*). Universidad Católica Andres Bello, Bolivar, Venezuela. Recuperado de
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8594.pdf>
- González Leiva , R. A. (2017). Propuesta de gestión de capacitación para una empresa de productos prefabricados para la construcción . (*Tesis de Maestría*). Universidad de Chile , Santiago, Chile . Recuperado de
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149825/Gonzalez%20Leiva%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guartán Salinas , A. G., Torres Balladares , K. J., & Ollague Valarezo , J. K. (03 de 11 de 2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6). Recuperado de
<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , P. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, México : McGraw Hill.
- Hernández García, T. J., Sandoval, K. V., Duana Ávila, D., & García Velázquez, M. D. (2018). *Contratación y Capacitación: Factores de Permanencia del Capital Humano en la Pymes* (Primera ed.). Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/129825?page=116>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : McGraw Hill.
Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Leal , F. (Marzo de 2017). ¿Qué función cumple la argumentación en la metodología de la *Scielo*, 26. Recuperado de
<http://www.scielo.org.mx/pdf/esprial/v24n70/1665-0565-esprial-24-70-00009.pdf>
- Maranto Rivera , M., & González Fernández , M. E. (2015). *Fuentes de información*. Académico, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo. Recuperado de

- <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Montiel Alemán, K., & Argentina Alvarado, G. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/84460738.pdf>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saveedra, M. R. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión del futuro"*, 20(2), 20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (Primera ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n.-Gesti%C3%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M%C3%BCnch.pdf>
- Navarro Asencio, E., Jiménez García, E., Rappoport Redondo, S., & Thoilliez Ruano, B. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación creativa* (Primera ed.). UNIR. Recuperado de https://www.unir.net/wp-content/uploads/2017/04/Investigacion_innovacion.pdf
- Okuda Benavides, M., & Gómez Restrepo, C. (2005). *Métodos en investigación Cualitativa: triangulación* (Vol. XXXIV). *Revista Colombiana de Psiquiatría*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Oquendo, B. C. (2010). *Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos*. Guatemala: Universidad de San Carlos Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3666.pdf
- Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. Editorial Digital UNID. Recuperado de <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/41152?page=18>

- Ortíz Arciniegas, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/122447?page=132>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá, Colombia : Fondo Editorial Areandino. Recuperado de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagn%C3%B3stico%20Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes Gaytán , G., & Bouzas Ortiz, J. A. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE Editores. Recuperado de <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/130372?page=34>
- Román Forastelli, M., & Morales Aguilar, N. (2018). *Región Huetar Caribe : situación socioeconómica y principales desafíos* (Vol. 24). CONARE. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12337/2954>
- Sigma Alimentos . (2019). *Sigma* . Obtenido de <https://www.sigma-alimentos.com/>
- Sotomayor, A. A. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Soza, Y. (2014). *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del Nororiente, ubicado en los Llanos de Fragua, Zacapa*. Facultad de Humanidades. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf>
- Tillería Latorre, B. (2014). *Evaluación de impacto de la capacitación en el desempeño de las organizaciones: Programa de Capacitación en Evaluación del desempeño [Tesis de Máster, Universidad Alberto Hurtado]* Repositorio Institucional. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/6758/MGPOTilleria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Torres Hernandez, Z. (2015). *Teoría General de la Administración* (Segunda Edición ed.). Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/39390?page=46>
- Universidad de San Martín de Porres. (2019). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 69. Recuperado de <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019-I/MANUALES/II%20CICLO/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vásquez Perdomo, W. A. (2012). Planteamiento de un programa de capacitación para los asesores de ventas que laboran en una empresa dedicada a la impresión litográfica ofset. (*Tesis*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2485_IN.pdf
- Ventura León, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(04). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014
- Wayne, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). México, México: Pearson. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA252&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwia5_L1_LTiAhVDiFkKHc0KCG0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o%20laboral&f=true

Anexos

Anexo 1. Guía de observación general

El presente instrumento, tiene como finalidad recopilar información sobre los aspectos generales del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la región Huetar Atlántica.

Ítems a observar	Observaciones
Atención.	
Disponibilidad de colaboradores.	
Tiempo de respuesta.	
Actitud.	
Colaboración.	
Compromiso.	
Atención.	
Disponibilidad de colaboradores.	

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 2. Cuestionario

Aplicado al personal del departamento

El presente instrumento, tiene como finalidad recolectar datos importantes, referentes a la situación actual del área de ventas. Se ha realizado el siguiente cuestionario, que permitirá la generación de conocimiento sobre planeación, administración y operatividad, con el fin de brindar oportunidades de mejora al departamento de ventas de la Región Hueta Atlántica.

Se agradece su colaboración para responder a las preguntas que encontrará a continuación.

La información suministrada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1. Puesto en el que se desempeña

- Chofer de reparto Impulsadora Agente
 Auxiliar Vacacionista Supervisor

2. Género

- Masculino Femenino

3. Tiempo de laborar en la empresa:

- 0-6 meses 6 meses - 1 año
 1 año a 2 años 2 años a 5 años
Otro: _____

4. Nivel de Escolaridad: (último grado obtenido)

- Primaria completa Primaria incompleta
 Secundaria completa Secundaria incompleta
 Educación técnica completa Educación técnica incompleta
 Universidad completa Universidad incompleta
 Diplomado Ninguno

5. ¿Tiene usted conocimiento sobre los objetivos y metas del departamento donde labora?

- Si No

6. ¿Actualmente el supervisor realiza inspecciones en los procesos donde usted se desarrolla?

- Si No

Si su respuesta anterior fue afirmativa, indique con qué frecuencia:

- Semanal Mensual
 Trimestral Semestral

7. ¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra de formar parte del departamento de ventas?

Muy satisfecho Satisfecho Muy insatisfecho Insatisfecho

8. De las siguientes opciones, favor indique el grado de satisfacción actual.

Temas/Grado de satisfacción	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Capacitación				
Comunicación				
Resolución de conflictos				
Incentivos				

9. La manera como funciona el departamento de ventas le permite:

Participar en la toma de decisiones Si No

Mantener una buena comunicación Si No

Mantener la motivación Si No

Mejorar el desempeño Si No

Resolver los conflictos Si No

10. ¿El departamento de ventas actualmente le brinda planes, talleres o cursos de capacitación?

Si No

11. ¿Ha tenido dificultades para realizar su trabajo?

Si No

Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿cuál de las siguientes opciones considera que le afectan directamente para realizar su trabajo?

Falta de Capacitación Falta de equipo de trabajo

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada

El presente instrumento, tiene como finalidad recolectar datos importantes, referentes a la situación actual del área de ventas. Se ha realizado el siguiente cuestionario, que permitirá la generación de conocimiento sobre planeación, administración y operatividad, con el fin de brindar oportunidades de mejora al departamento de ventas de la Región Huetar Atlántica.

Se agradece su colaboración para responder a las preguntas que encontrará a continuación.

La información suministrada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1. Puesto en el que se desempeña
2. ¿Cree que las funciones que realiza se ajustan a su puesto de trabajo?
3. ¿Usted considera que dentro del departamento de ventas hay posibilidades de crecimiento o promoción?
4. Actualmente para desempeñar sus labores ¿cuáles son las habilidades, destrezas y conocimientos que requiere?

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 4. Guía de segunda entrevista semiestructurada

El presente instrumento, tiene como finalidad recopilar información sobre las actividades, responsabilidades y necesidades del personal de trabajo en el área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la región Huetar Atlántica. La información recabada será de vital importancia para identificar las necesidades en capacitación. La información suministrada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1. Nombre del puesto que ocupa.
2. ¿El departamento de ventas le brindó un descriptor de puestos acorde a sus responsabilidades, conocimientos y actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo?
3. Describa las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
4. ¿Cuáles son las habilidades, destrezas y conocimientos que usted considera necesarias para desarrollar este tipo de trabajo, cree que las domina?
5. Indique los materiales, herramientas o equipo de trabajo que usted tiene a cargo.
6. Según las actividades que usted desempeña, ¿cuáles son las necesidades de capacitación que identifica?

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 5. Segundo cuestionario

El presente instrumento, tiene como finalidad recopilar información sobre el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la región Huetar Atlántica. La información recabada será de vital importancia para identificar las necesidades en capacitación y oportunidades de mejora. La información suministrada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1. Nombre del puesto que ocupa.

- Chofer de reparto Impulsadora Agente
 Auxiliar Vacacionista supervisor

2. ¿El departamento de ventas cuenta con un método de evaluación del personal que permite identificar su nivel de desempeño?

- Sí No

Si su respuesta es negativa favor pasar a la pregunta **5**; si fue afirmativa, favor describa el método de evaluación.

3. ¿Con qué frecuencia se aplican las evaluaciones de desempeño en el departamento de ventas?

- Mensual Trimestral Semestral Anual otro: _____

4. ¿Considera que el método de evaluación de desempeño que implementa el departamento de ventas es el adecuado?

- Si No

5. ¿Recibe usted observaciones o comentarios sobre su desempeño laboral?

- Si No

6. ¿Considera que ha recibido la formación y capacitación necesaria para mejorar su desarrollo en el departamento de ventas?

Si

No

7. De las siguientes opciones, categorice según sus necesidades de capacitación para mejorar su formación y desarrollo dentro del departamento de ventas.

Siendo: 1=menor importancia 3= media importancia 5= mayor importancia

Comunicación asertiva

Trabajo en equipo

Manejo y resolución de conflictos

Orientación al servicio

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 6. Guía de tercera entrevista semiestructurada

El presente instrumento, tiene como finalidad recopilar información sobre el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la región Huetar Atlántica. La información recabada será de vital importancia para identificar las necesidades en capacitación y oportunidades de mejora. La información suministrada es de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1. Nombre del puesto que desempeña
2. ¿Qué tan relevante considera la evaluación del desempeño para mejorar su formación y desarrollo?
3. En el departamento de ventas, ¿existe una política de incentivos establecida de forma equitativa de acuerdo con el desempeño?
4. Indique los temas que considera necesarios para su formación y desarrollo laboral.
5. ¿Qué beneficios le gustaría obtener de una capacitación?

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 7. Guía de observación para el departamento

El presente instrumento, tiene como finalidad recopilar información sobre el proceso de evaluación de desempeño, formación y desarrollo del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A en la región Huetar Atlántica. La información recabada será de vital importancia para identificar las necesidades en capacitación y oportunidades de mejora.

Ítems a observar	Observaciones
Presentación y uniforme.	
Desempeño del colaborador.	
Trabajo en equipo.	
Comunicación.	
Dominio de las características del producto.	
Manipulación de los productos.	
Utensilios y herramientas de trabajo.	
Espacio de trabajo.	

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

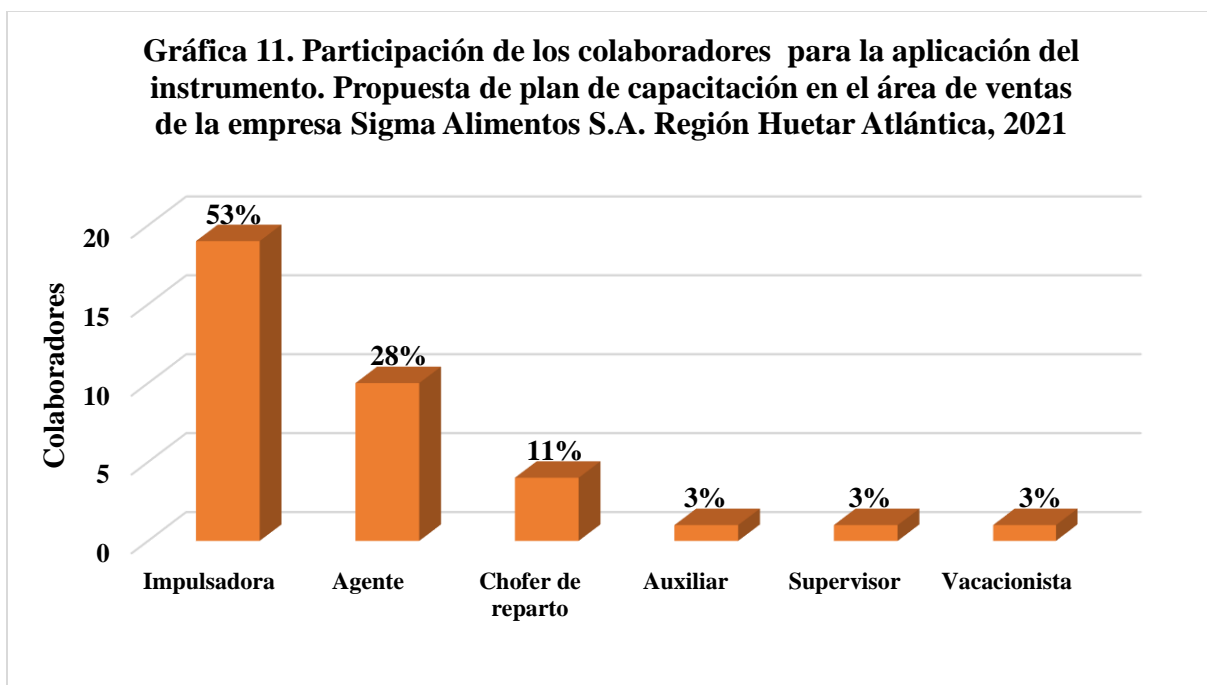
Anexo 8. Base de datos de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. región Huetar Atlántica, 2021.

Colaborador	Lugar de trabajo	Instrumentos aplicados
Supervisor	Guápiles	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Auxiliar	Guápiles	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Vacacionista	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Chofer de reparto 1	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Chofer de reparto 2	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Chofer de reparto 3	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Chofer de reparto 4	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Agente 1	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Agente 2	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Agente 3	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Agente 4	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Agente 5	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Agente 6	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Agente 7	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Agente 8	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Agente 9	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Agente 10	Zona Huetar Atlántica	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 1	Río Frío	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 2	Guápiles	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Impulsadora 3	Guápiles	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 4	Guápiles	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 5	Guápiles	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 6	Guápiles	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 7	Guápiles	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 8	Cariari	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 9	Cariari	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7

Impulsadora 10	Río Jiménez	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 11	Guácimo	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Impulsadora 12	Siquirres	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 13	Limón	Anexo 1- 2- 3- 4- 5- 6- 7
Impulsadora 14	Limón	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 15	Limón	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 16	Limón	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 17	Limón	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 18	Limón	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7
Impulsadora 19	Puerto Viejo - Limón	Anexo 1- 2- 3- 5- 6- 7

Fuente: Equipo de investigación, 2021.

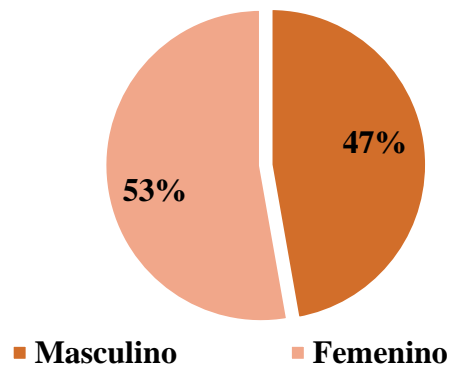
Anexo 9. Personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 10. Género del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

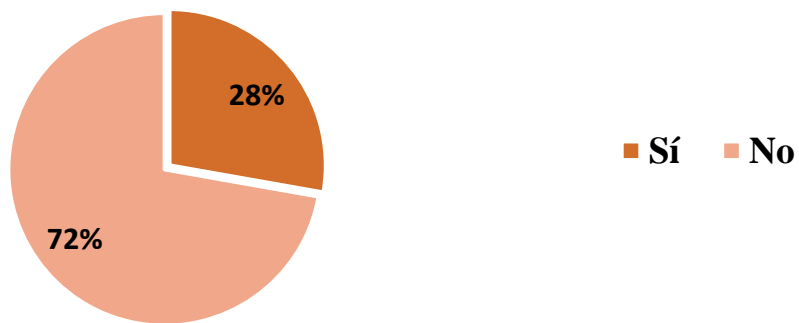
Gráfica 12. Género de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A.A Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 11. Promoción o crecimiento del personal en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

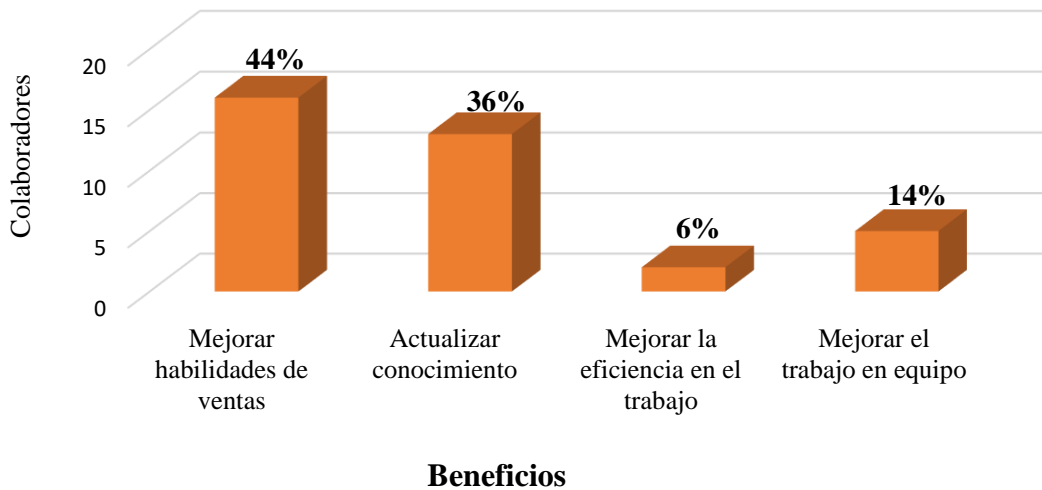
Gráfica 13. Promoción o crecimiento del personal dentro del área de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 12. Beneficios a obtener de una capacitación según el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

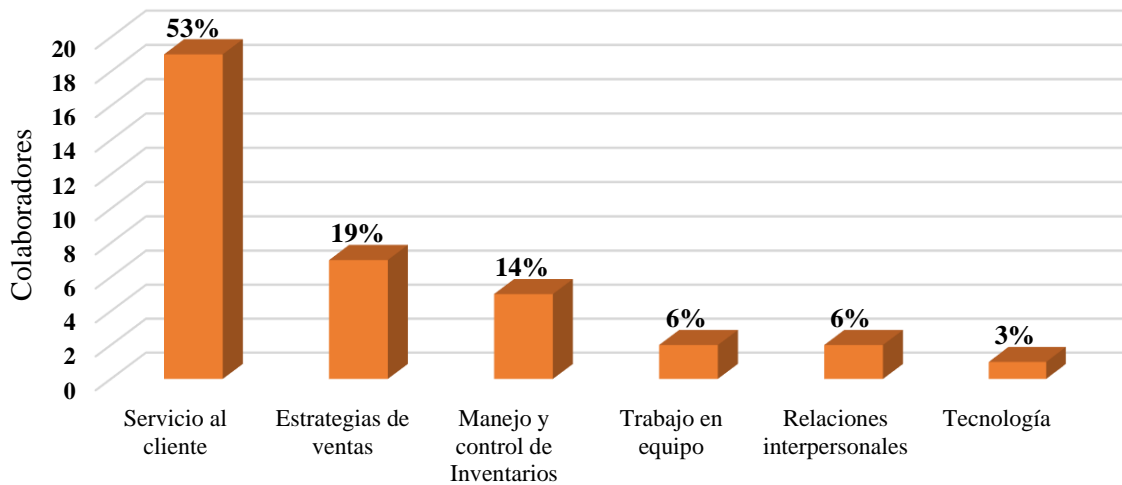
Gráfica 14. Beneficios a obtener de una capacitación según el personal del departamento de ventas de la empresa Sigma S.A., 2021



Fuente: Equipo de investigación, 2021.

Anexo 13. Temario de necesidades para la formación y desarrollo del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos S.A. Región Huetar Atlántica, 2021.

Gráfica 15. Temas necesarios para la formación y desarrollo del personal del departamento de ventas de la empresa Sigma S.A., 2021



Fuente: Equipo de investigación, 2021.