

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“REINDUCCIÓN AL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO EN LOS JEFES DE  
TIENDA DE GRUPO MONGE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**KATHERINE JANICE GONZÁLEZ GATICA**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2015**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central figure of a man in a hat and robe, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the document is overlaid on this seal.

**CONSEJO DIRECTIVO**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
**DIRECTOR**

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**SECRETARIO**

Licenciada Dora Judith López Avendaño  
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 072-2015  
CODIPs. 1754-2015

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

10 de noviembre de 2015

Estudiante  
Katherine Janice González Gatica  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto CUADRAGÉSIMO SEXTO (46°) del Acta CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL QUINCE (48-2015), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de noviembre de 2015, que copiado literalmente dice:

**“CUADRAGÉSIMO SEXTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“REINDUCCIÓN AL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO EN LOS JEFES DE TIENDA DE GRUPO MONGE GUATEMALA”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Katherine Janice González Gatica

CARNÉ: 2006-11863

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Mayleen Estayce Taracena Custodio y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

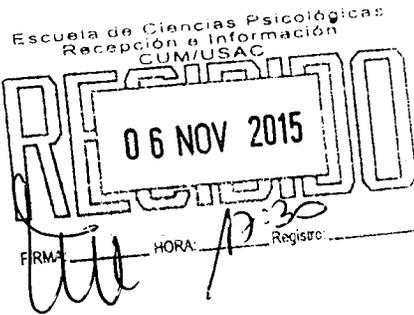
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby

**CIEPs. 0158-2015**  
**REG: 072-2015**



**INFORME FINAL**

Guatemala, 06 de Noviembre 2015

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Ninfa Cruz** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“REINDUCCIÓN AL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO EN LOS JEFES DE TIENDA DE GRUPO MONGE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Katherine Janice González Gatica**

**CARNE No.**  
**2006-11863**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 05 de Noviembre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 05 de Noviembre del 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**M.A. Helvin Velásquez Ramos**  
**Coordinador**

**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



c.c archivo  
Andrea

**CIEPs. 0158-2015**  
**REG. 072-2015**

Guatemala, 06 Noviembre de 2015

**M.A Helvin Velásquez Ramos**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**“REINDUCCIÓN AL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO EN LOS JEFES DE TIENDA DE GRUPO MONGE GUATEMALA”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Katherine Janice González Gatica**

**CARNÉ No.**  
**2006-11863**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 05 de Noviembre 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑADA A TODOS”**

**Licenciada Ninfa Cruz**  
**DOCENTE REVISORA**



As/archivo

Guatemala, 07 de agosto de 2015

M.A.

Helvin Velásquez

Coordinador

Centro de Investigaciones en Psicología

-Cieps- "Mayra Gutiérrez".

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Reinducción al área específica de trabajo en los jefes de tienda de Grupo Monge Guatemala" realizado por la estudiante Katherine Janice González Gatica, Carné 200611863.

El trabajo fue realizado a partir de 29 de septiembre de 2014 hasta el 07 de agosto de 2015.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Mayleen Estayce Taracena Custodio

Psicólogo

Colegiado 4017

Asesor de contenido

GMG COMERCIAL GUATEMALA, S.A.



Guatemala, 10 de agosto de 2015.

M.A

Helvin Velásquez

Coordinador

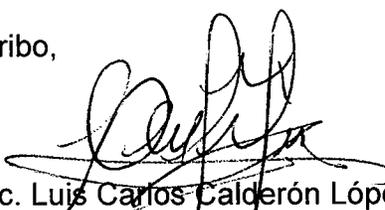
Centro de Investigaciones en Psicología

-Cieps-"Mayra Gutiérrez".

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Katherine Janice González Gatica, carné 200611863 realizó en esta institución 25 observaciones, 25 entrevistas y 2 talleres de 6 horas cada uno con jefes de tienda como parte del trabajo de investigación titulado: "Reinducción al área específica de trabajo en los jefes de tienda de Grupo Monge Guatemala" en el período comprendido desde el 15 de mayo al 31 de julio del presente año, en horario de 08:00 a 18:00 hrs.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

  
Lic. Luis Carlos Calderón López

Jefe de Capacitación y Desarrollo Grupo Monge Guatemala

Teléfono 5825-0245



**PADRINO DE GRADUACIÓN**

EDGAR MAURICIO GRAMAJO JUÁREZ

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

COLEGIADO 19,374

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:**

Por todas sus bendiciones, por brindarme la y fortaleza necesaria para salir adelante.

**A LA UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS  
DE  
GUATEMALA:**

Por abrirme su casa de estudios para fortalecerme como profesional.

**A LA ESCUELA DE  
CIENCIAS  
PSIOLÓGICAS**

Mi casa de estudios, la que me enseñó a amar profundamente mi carrera como profesional.

**A MIS  
CATEDRÁTICOS:**

Gracias por formarme como profesional y por compartir sus conocimientos y enseñanzas para culminar mi carrera.

**A GRUPO MONGE:**

Por permitirme realizar mi propuesta de investigación, trabajo de campo en tan prestigiosa institución.

**A MI ASESORA:**

Por su amistad y apoyo.

**A MI REVISORA:**

Lic. Ninfa Cruz por su apoyo y paciencia durante el proceso de revisión de este trabajo.

## **ACTO QUE DEDICO**

A DIOS

Por darme el entendimiento, la fortaleza y la oportunidad para lograr culminar con éxito mi carrera universitaria. *Filipenses 4:13 "Todo lo puedo en Cristo que me fortalece"*

A MIS PADRES

Juventino González y Miriam Gatica de González por darme la vida, su amor y su apoyo incondicional durante todos estos años para culminar mi carrera universitaria.

A MI ESPOSO E HIJO:

Edgar Mauricio Gramajo y Alexander Gramajo por ser la razón de mi vida, por ser mi fortaleza, mis ganas de seguir adelante, este logro que celebramos hoy es gracias a su amor, que me motiva y me inspira todos los días. Los amo.

A MIS HERMANOS

José Roberto, Denis Juventino, Carlos Rolando y Natalie Susette por todo su amor, respeto y admiración, este logro es una muestra de que con esfuerzo todo es posible. ¡Ustedes también pueden lograrlo!

A MIS FAMILIARES

Y AMIGOS:

Por compartir este momento de alegría, felicidad y éxito profesional con mi persona.

**Por:**

Katherine Janice González Gatica

## ÍNDICE

### PRÓLOGO

### CAPITULO I

I. INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO .....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2 MARCO TEÓRICO .....	15
1.2.1 ANTECEDENTES.....	15
1.3 CONCEPTOS GENERALES BÁSICOS .....	17
1.3.1 FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	17
1.3.2 LA EDUCACIÓN BASE PARA EL CRECIMIENTO .....	18
1.3.3 LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA.....	19
1.3.4 LA CAPACITACIÓN Y LA EMPRESA: UN RETO .....	20
1.3.5 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN .....	21
1.4 INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.....	24
1.4.1 LA INDUCCIÓN COMO UNA TÉCNICA DE ENTRENAMIENTO ....	26
1.4.2 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO ....	27
1.4.3 CAMBIOS VERIFICABLES DE CONDUCTA Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS PARTIENDO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO .....	31
1.4.4 EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES.....	32
1.4.5 MODELO DE CUATRO NIVELES DE DONALD PATRICK.....	33
1.5 RE- INDUCCIÓN .....	34
1.6 DELIMITACIÓN .....	38
CAPÍTULO II.....	39
II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	39
2.1 TÉCNICAS DE MUESTREO: NO PROBABILÍSTICO.....	39
2.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (O DE INFORMACIÓN).....	39

2.2.1	INSTRUMENTOS .....	40
2.2.2	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	41
CAPÍTULO III.....		44
III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		44
3.1	CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN .....	44
3.2	ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	46
3.3	ANÁLISIS CUALITATIVO .....	56
CAPÍTULO IV .....		59
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		59
4.1	CONCLUSIONES .....	59
4.2	RECOMENDACIONES .....	60
BIBLIOGRAFÍAS .....		61

## RESUMEN

### “Re-inducción al área específica de trabajo en los jefes de tienda de Grupo Monge”

Autora: Katherine Janice González Gatica.

La meta final de toda actividad de formación, inducción, re-inducción y capacitación es desarrollar las habilidades del personal, de modo que ejecute lo aprendido durante la vida laboral en forma eficiente.

El objetivo de esta investigación fue identificar los beneficios personales e institucionales que genera un proceso de re-inducción en los colaboradores de Grupo Monge; en específico con una muestra de ellos de 25 jefes de tienda con edades comprendidas entre los 30 a 40 años y con una escolaridad en su mayoría universitaria. Entendiendo como re-inducción el proceso de seguimiento corporativo en el cual se pretendía realizar un análisis cualitativo donde se evaluaron las competencias, es decir, habilidades, conocimientos y aptitudes que el jefe de tienda de Grupo Monge debió haber habilitado en su puesto específico de trabajo posterior al proceso de inducción. Para esto se utilizó una observación, entrevista y taller participativo que permitieran establecer los efectos de realizar un proceso de re-inducción; identificando si por medio del mismo el jefe de tienda ha introyectado la cultura de la organización, así como, el aumento del nivel de ejecución en su área específica de trabajo.

Dicha investigación no sólo va dirigida a desarrollar una vida laboral eficiente sino que de acuerdo con la teoría cognitivo conductual, el reto era modificar actitudes para que los colaboradores de Grupo Monge, en este caso, los jefes de tienda trabajen mejor y su desempeño sea mejor. Si se asegura que las actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas de los mismos son las correctas y esperadas, y a su vez se alinean a los objetivos organizacionales se puede influir en el comportamiento dentro del trabajo y en su clima organizacional aumentando así la ejecución del mismo.

Por tal razón dicho estudio respondió los siguientes cuestionamientos ¿Cuáles son las competencias que el jefe de tienda de Grupo Monge no ha habilitado posterior a su proceso de inducción?, ¿Cuáles son los efectos del proceso de re-inducción en los Jefes de Tienda de Grupo Monge?, ¿De qué forma proyecta la cultura organizacional dentro del puesto de trabajo el jefe de tienda de Grupo Monge? y por último ¿El proceso de re-inducción permite al jefe de tienda oportunidades de mejora en el puesto específico de trabajo?.

Derivado de dichas preguntas fue muy importante darse a la tarea de verificar si se habían producido cambios conductuales en los nuevos colaboradores, verificando los logros de aprendizaje e identificando si estos coadyuvan en la introyección cultural de una organización.

## PRÓLOGO

Dentro de los procesos de Recursos Humanos la inducción es un proceso muy importante dentro de una organización, ya que su rol es protagónico en el proceso de socialización y adaptación del nuevo colaborador. Este proceso es el idóneo para la introyección cultural en los colaboradores. Contar con un proceso de inducción puede determinar la rapidez con la que el nuevo colaborador se adapte para que cierre pronto su brecha de aprendizaje.

Es muy importante considerar que no necesariamente porque una empresa cuente con un proceso de inducción establecido se asegura que el colaborador de nuevo ingreso comprenda la función específica del puesto. Por lo tanto es necesario utilizar programas de re-inducción que permitan un seguimiento más activo de la inducción, entendiéndolo como la oportunidad de fortalecer las competencias deseadas por la organización; que permitan asegurar el cumplimiento de una labor, dichos programas pueden establecerse de manera eventual y/o permanente según lo considere la organización.

Para el aseguramiento de la introyección cultural en los colaboradores deben considerarse los cambios de conducta ya que estos se vuelven uno de los objetivos más importantes de actividades formadoras o de modelos de aprendizaje. Dichas conductas pueden moldearse a medida que ocurren cambios en los comportamientos de las personas y pueden evidenciarse más como consecuencia de asistir a actividades formadoras.

Derivado de dicha investigación es necesario comprender que la “formación” es un elemento esencial para el desarrollo y administración del talento humano, los constantes cambios tecnológicos y técnicos del mundo actual obligan a que las empresas amplíen conocimientos y transformen comportamientos y actitudes; esta investigación ayuda a comprender la importancia de un proceso de inducción y/o re-inducción dentro de la organización, ya que en muchas organizaciones actualmente se consideran como procesos para motivar a la gente, para dar a conocer el lugar de trabajo, horarios, en donde quedan los servicios sanitarios etc.,

y en realidad van más allá de un simple contacto; ya que por medio de los mismos se debe generar un conjunto de cambios significativos que sean duraderos y positivos a nivel personal pero también institucional, desarrollando colaboradores más comprometidos con su labor, más eficientes en su trabajo, más convencidos del impacto que el mismo genera en los objetivos organizacionales.

La inducción y re-inducción son herramientas para la retención de talento en la organización ya que permiten volver a mostrar las razones por las cuales vale la pena entusiasmarse por las labores cotidianas, fortalecen el compromiso con la organización lo que permite generar la responsabilidad de hacerla cada día más rentable. La re-inducción es una oportunidad para escuchar nuevamente a los colaboradores, saber que sienten, como se sienten en su día a día y por supuesto arroja una increíble cantidad de situaciones que pueden apoyar y mejorar el clima laboral de una organización, permite identificar si las competencias han sido ampliadas para descubrir a aquellas personas que pueden ir en busca de crecimiento y finalmente permite la concientización de las funciones para las que se fue contratado en un inicio, estos muchos y otros logros representa la presente investigación.

Para Grupo Monge es importante que actividades formadoras como la inducción y la re-inducción influyan en el colaborador pero no sólo de manera momentánea sino que realmente modifiquen la conducta del mismo; este programa permite al colaborador reducir la ansiedad que genera el temor a fallar al no saber cómo hacer su trabajo; apoya en la reducción de la rotación, ya que orienta al colaborador a sentirse necesitado, valorado y apreciado en la organización eliminando aquellas ideas que le hagan pensar en abandonar las labores; va en apoyo del ahorro de tiempo ya que cuándo los compañeros y/o jefes inmediatos colaboran con el aprendizaje, el colaborador de nuevo ingreso se integra mejor y más rápidamente. Finalmente dichas actividades formadoras van orientadas hacia que el colaborador sepa qué hacer pero también cómo hacerlo en su área específica de trabajo. Se eligió a 25 jefes de tienda que cumplieran con haber

aprobado su proceso de inducción y/o su período de prueba para participar en la investigación.

Para poder realizar la presente investigación se contó con el apoyo de las tiendas de la marca comercial Gallo más Gallo, institución de origen costarricense cuyos jefes de tienda fueron los que participaron para la implementación de la misma; a quienes se les extiende un profundo agradecimiento por permitir la realización del trabajo de campo en sus instalaciones, el otorgamiento de su tiempo para las entrevistas y el taller participativo.

## CAPÍTULO I

### I. INTRODUCCIÓN

Seleccionar y contratar al mejor talento es una de las responsabilidades del área de Recursos Humanos, pero mantenerlos en el lugar de trabajo se convierte en todo un reto; la inducción es uno de los procesos que coadyuva a la retención de un nuevo colaborador, ya que en dicho proceso se muestran todos los valores y principios, es decir la cultura de una organización, así como todo aquello que puede servirle a un colaborador para desarrollar su labor en el área específica de trabajo.

Pero también es cierto que aunque se cuente con un proceso de inducción; las tareas cotidianas, el estrés por cumplir con los resultados, el entorno laboral y la realidad actual hacen que se pierda el enfoque y el compromiso con la organización. Derivado de estas situaciones es recomendable que se recurra a procesos de re-inducción en los cuales se vuelva a establecer una conexión con los objetivos organizacionales.

Es de suma importancia volver a recordarle al colaborador el origen de la organización, los motivos que la impulsan, la importancia de trabajar en equipo para el logro de la meta. Es necesario dejar claro que la re-inducción no solo se trata de un taller o un curso que refuerza y reencauza a un colaborador en los principales procesos de la organización sino también permite la actualización de los colaboradores, permite descubrir a aquellos que pueden crecer, permite desarrollar más y mejor las competencias para el adecuado servicio de clientes tanto internos como externos. Permite descubrir nuevas prácticas, motivaciones de tipo personal, nuevas tecnologías, nuevos modelos de gestión y/o de administración de personal.

Por lo tanto, la presente investigación tuvo como objetivos identificar los beneficios personales e institucionales que genera el proceso de re-inducción en

los jefes de tienda de Grupo Monge, definiendo las competencias que los mismos deben habilitar durante el período de inducción para la eficiencia de su trabajo en el área específica, estableciendo los efectos del proceso de re-inducción posteriores al período de prueba (2 meses), diagnosticando la existencia de la introyección cultural empresarial en el puesto específico de trabajo y determinando si el proceso de re-inducción permite la mejora en la ejecución del jefe de tienda en su área específica de trabajo.

Dicha investigación se compone de cuatro capítulos; el primer capítulo presenta el planteamiento del problema, marco teórico y una revisión bibliográfica de los temas principales sobre los que se fundamenta el estudio, así mismo expone la teoría cognitivo conductual corriente psicológica tomada para la presente investigación. El segundo capítulo va dirigido a la explicación de las técnicas e instrumentos, siendo escogido el muestreo intencional o de juicio para la toma de muestra de dicha investigación; así mismo expone las técnicas de recolección de datos o información siendo estas la observación, entrevista y taller participativo. El tercer capítulo detalla la presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos, describiendo las características del lugar y de la población, así como un análisis cuantitativo y cualitativo de la problemática presentada y finalmente el cuarto capítulo analiza las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como aquellos aportes hacia la Psicología.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*“El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su ámbito personal como en el grupal o institucional, tiene como causa fundamental la educación. La educación por tanto, es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre en la sociedad. A la educación se le define como el proceso humano-social a través*

*del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos, y organizaciones) los valores y los conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad”.*<sup>1</sup>

De acuerdo a dicha definición la educación debe ser el objeto que permita desarrollar una sociedad. Pero, ¿cómo encauzar la educación ante las circunstancias de una realidad actual? en la que las condiciones sociales, ambientales, demográficas y económicas de Guatemala no lo permiten; una realidad en la que no es fácil optar a los aprendizajes y a la educación, situación que conlleva a que sean menos niños y jóvenes los que cuenten con las posibilidades para estudiar quedando como única opción el trabajar desde edades tempranas en oficios o trabajos de tipo informal.

Es de esperarse que con tal panorama dichos niños y jóvenes al verse sin la opción de poder formarse y desarrollarse a lo largo de su vida sean más vulnerables al desempleo y a la pérdida de oportunidades laborales, mucho más si se toma en consideración que la mayoría de las organizaciones actuales se basan en la Gestión de Recursos Humanos con el objetivo de lograr la eficiencia y eficacia de sus procesos para poder ser competitivas y rentables, organizaciones en las que, es de suma importancia que el personal que se contrate esté preparado y capacitado para la realización de un trabajo y que el mismo contribuya a la consecución de los objetivos en una organización.

Por tal razón, la única manera de encauzar la educación es promoviendo el conocimiento; que es uno de los de medios más eficaces para transformar, actualizar, y mantener la cultura en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 4ta Edición. Editorial Limusa S.A. México. 2006. Pág. 15

La productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones en la actualidad no son producto de casualidades deben lograrse a través de modelos educativos integrales que permitan que se transfiera la cultura.

Cuando se contrata a un nuevo empleado o se promociona a un puesto diferente, es necesario que se siga un proceso de inducción completo en el cual el nuevo colaborador perciba que está siendo bienvenido a la organización y también a todos los procesos y procedimientos de la organización.

Por tal motivo procesos como la orientación, inducción, capacitación o desarrollo en las organizaciones actuales deben considerarse como “Modelos de Educación” a través de los cuáles se cree la necesidad de formar una identificación empresarial dentro de la empresa, por medio de los cuáles las personas que ha sido previamente reclutadas y seleccionadas al puesto, puedan adquirir aptitudes, conocimientos y capacidades para trabajar, por medio de los cuales puedan adaptarse a nuevas normas, roles de trabajo y valores, donde puedan adquirir un modelo de trabajo para aplicarlo en su día a día.

Sin un sólido programa, la productividad del colaborador, la calidad y experiencia en el transcurso de su vida laboral, pueden sufrir dificultades serias y ser piedras de tropiezo para alcanzar su potencial.

La sola orientación no es suficiente, no basta sólo con esto, la organización debe velar por evaluar la efectividad de la inducción que se le imparte al nuevo colaborador y asegurarse que de la misma, se origine la aplicación de lo aprendido y que por ende esto genere óptimos resultados que aseguren la rentabilidad de la empresa y la correcta ejecución del trabajo en el área específica, de lo contrario el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores podría ser ineficiente e insatisfactorio, originando que el nuevo colaborador tome la decisión de desertar en el período de prueba o que la ejecución en su área específica de trabajo no sea la esperada, pronosticando

irremediablemente la baja del colaborador, es decir la pérdida del talento humano.

Por tal razón para asegurar la correcta introyección de competencias y cultura en los jefes de tienda de una empresa como Grupo Monge objeto de estudio, que se dedica al retail (venta de electrodomésticos al detalle) se necesita contratar a jefes de tienda que posean competencias como la agresividad comercial, carácter, energía, perseverancia, continuidad de esfuerzos, entusiasmo, sinceridad, confianza en sí mismos etc., pero es claro que dichas competencias no son suficientes, sino se acompañan con un modelo de trabajo que se desarrolle como es debido.

Basándose en adecuados procesos de atracción del Talento Humano, al jefe de tienda contratado se le debe inducir hacia la búsqueda de resultados, pero no sólo durante el programa de inducción, que en el caso de Grupo Monge inicia cuándo el colaborador ingresa a la organización capacitándolo de forma técnica por una semana y que culmina cuando se le ha impartido toda la información necesaria enviándolo a su tienda en espera de que tenga los mejores resultados; sino por el contrario el cierre de este ciclo requiere una medición posterior de dicho programa para que el jefe de tienda pueda comprender como lo que ha aprendido le servirá posteriormente en su área específica de trabajo.

Tomando en cuenta las características generales de la población en cuestión de estudio (jefes de tienda) que comprenden edades entre los 30 a 40 años de edad, con escolaridad en su mayoría universitaria y con una economía de nivel medio, se estableció un proceso de re-inducción en el cual se pudieron evidenciar beneficios personales y laborales; al reforzar dicho proceso se respondieron las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las competencias que el jefe de tienda de Grupo Monge debió habilitar posterior a su proceso de inducción?, ¿Cuáles son los efectos del proceso de re-inducción en

los jefes de tienda de Grupo Monge?, ¿De qué forma proyecta la cultura organizacional dentro del puesto de trabajo el jefe de tienda de Grupo Monge? y por último ¿El proceso de re-inducción le permitió al jefe de tienda oportunidades de mejora en el puesto específico de trabajo?.

El dar respuesta a las preguntas anteriores, permite tener un panorama de acción más claro acerca de lo que el jefe de tienda de Grupo Monge pasa durante el período de inducción, y cómo mantiene habilitadas sus competencias posteriores a dicho periodo.

La investigación se realizó en las tiendas del Gallo más Gallo marca comercial de Grupo Monge, en tres fases siendo estas la primera de observación, la segunda de entrevista y la tercera de introyección y de refuerzo para la habilitación de aquellas competencias que no habían sido adquiridas, se seleccionó a jefes que ya hubieran pasado el proceso de inducción o periodo de prueba.

## 1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.2.1 ANTECEDENTES

El conocer estudios relacionados con anterioridad sobre el tema investigado, permite obtener diferentes puntos de vista, que fortalezcan la idea de que las actividades formadoras debe llevar un seguimiento posterior para la pronta adaptación y/o proceso de socialización de los nuevos colaboradores dentro de la organización, los estudios de más relevancia se detallan a continuación:

Agustín García a través de su tesis *“Programa de Inducción para el personal de primer ingreso a la unidad de proyectos de apoyo a la seguridad alimentaria y nutricional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación”* tuvo el objetivo de proponer un programa de inducción en el cual tenía el propósito de brindar orientación a los nuevos trabajadores sobre aspectos

relevantes de la institución y mejorar el desarrollo de las funciones, aplicando un proceso formal y estructurado que permitió asegurar la adaptación, integración e identificación del personal para fortalecer el accionar del mismo y alcanzar satisfactoriamente los objetivos.

Así mismo, concluye en su investigación que la ausencia de un programa de inducción y de un instrumento técnico como el manual de inducción que orienten y proporcionen información básica a los trabajadores hará que el proceso de integración e identificación del nuevo personal con la entidad se vuelva lento. Recomienda implementar un programa de capacitación, para obtener mayores índices de competitividad y eficiencia.<sup>2</sup>

Por otra parte David Wug, en su tesis *“Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capoulliez”*<sup>3</sup> recomienda que el programa de inducción debe contemplar la orientación a la institución y al puesto de trabajo, situación que permitirá la integración de metas, con esto se puede obtener el compromiso del colaborador de sus valores y metas personales. Mientras tanto García Gutiérrez, en su tesis *“Importancia de la Inducción para el desempeño de personal de la mediana empresa industrial”*<sup>4</sup> manifiesta la importancia de contar con un programa de inducción estructurado, el cual apoye al colaborador a iniciar sus actividades sobre una base que le permita no solo conocer en corto tiempo su organización sino también sus funciones, atribuciones, obligaciones y derechos dentro de la misma, lo que permitirá que su incorporación a su equipo de trabajo y a la empresa sea rápida pero eficaz. Así mismo, realiza un

---

<sup>2</sup> Agustín García, Pablo José, “Programa de inducción para el personal de primer ingreso a la unidad de proyectos de apoyo a la seguridad alimentaria y nutricional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación” Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 2009, pág. 5.

<sup>3</sup> David Wug, Meharifie Violeta, *“Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capoulliez”* 2006. Pág. 7. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

<sup>4</sup> García Gutiérrez, Gladys Noemí. *“Importancia de la Inducción para el desempeño de personal de la mediana empresa industrial”*.2014. Pág.8. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

importante énfasis en el tema del desempeño, el cual permitirá conocer como una persona puede desarrollar su trabajo, el alcance de sus metas, su facilidad o no de trabajar en equipo.

Finalmente concluye que la inducción si contribuye en el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Considera necesario también que se realice un seguimiento posterior a la inducción para conocer el progreso del colaborador, ya que el mismo permitirá descubrir beneficios o fallas en las técnicas de inducción o en los programas de entrenamiento.

### 1.3 CONCEPTOS GENERALES BÁSICOS

#### 1.3.1 FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

*“La expresión “formación de recursos humanos”, muy usada en la actualidad, ha enriquecido el concepto tradicional de la educación. Sin embargo con frecuencia aparece inclinada al enfoque productivista y tributario en ámbitos industriales y empresariales, pero recientemente fue reivindicado por la economía de la educación como un enfoque que debe prevalecer en todo proceso de enseñanza-aprendizaje.*

*En este sentido, la formación de recursos humanos se refiere a la educación en todos sus niveles y formas (escolarizadas y no escolarizadas), y connota la intención de que los procesos de enseñanza-aprendizaje brinden efectivamente al desarrollo de la sociedad por lo menos en tres dimensiones: una formación científica y humanística integral, capacidades reales para incorporarse a los procesos productivos y al mundo laboral, y la capacidad para participar en procesos sociales, vida democrática, concertación y la necesaria característica transaccional de dichos procesos.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Servicio Especializado I: Capacitación, Educación, Comunicación, IICA, Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial. “Manual para programar, ejecutar y evaluar actividades de capacitación”.1998.

Es necesario comprender que la “formación” se ha convertido en un elemento esencial para el desarrollo y administración del talento humano. Los constantes cambios tecnológicos y técnicos del mundo actual obligan a que la formación dentro de las empresas sea constante para poder ampliar conocimientos y transformar comportamientos y actitudes en los colaboradores. Si bien es cierto si no se desarrolla el talento la posibilidad de ampliar la ejecución se disminuye, pero es muy importante hacer notar también que dicha “formación” debe ir orientada hacia un “saber hacer” en dónde el desarrollo y adquisición de competencias se basen en modelos de educación que permitan el crecimiento de aquella persona que se inserta al mundo laboral.

### 1.3.2 LA EDUCACIÓN BASE PARA EL CRECIMIENTO

*“El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación. El grado y calidad con que un niño, joven, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser humano valioso para sí mismo y para la sociedad.*

*La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias de las empresas e instituciones. Si atendemos la etimología latina, del vocablo educación: exudere, educere, educare, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien”, “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer a otro”. A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se le incorpora al ser humano (individuo, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como*

*el proceso social básico por la cual las personas adquieren la cultura de su sociedad”.*<sup>6</sup>

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se puede comprender claramente que la educación también se relaciona con la cultura, que basada en los valores ordenan y rigen la vida del hombre en la sociedad.

Si la educación coadyuva a la estructuración de una sociedad es imprescindible que desde las edades más tempranas la formación sea orientada hacia el crecimiento, la adquisición de aptitudes orientadas al trabajo en equipo, el respeto por los demás, la tolerancia, la visión de superación etc., porque si esto ocurre es de esperarse que en la edad adulta dichas aptitudes puedan manifestarse como competencias que permitan la ejecución eficiente de un trabajo. Es definitivo entonces que la educación basada en el crecimiento podría generar oportunidades a largo plazo para la sociedad.

### 1.3.3 LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA

*“La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Considerar la Capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización. La educación no es una propiedad individual, sino que, pertenece en su esencia, a la comunidad.”*<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso, “Capacitación y Desarrollo de Personal” 4ta Edición. Editorial Limusa S.A. 2006. México. Pág. 15.

<sup>7</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso, “Capacitación y Desarrollo de Personal” 4ta Edición. Editorial Limusa S.A. 2006. México. Pág. 17.

Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados a través de un modelo educativo integral, que forme y transmita la cultura basada en valores a todos los colaboradores de una organización. La educación tiene una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de la sociedad, reto que muchas veces se genera por primera vez cuando una persona se integra a una organización. Para lograr formar una cultura de identidad empresarial los colaboradores deben mostrar valores y comportamientos que identifican a la organización, y que por supuesto los clientes a los que se debe la misma, puedan percibir y notar en las conductas de sus colaboradores.

La capacitación o desarrollo tiene un papel preponderante en la sociedad pues no sólo funciona como modelo de educación sino también permite aumentar los niveles de productividad y calidad de las organizaciones, si el personal de nuevo ingreso cuenta con las competencias necesarias al momento de ingresar a una empresa y estas a su vez son potencializadas dentro de la organización es de esperarse que el talento con el que se cuente este mejor preparado para atender, resolver y enfrentar las dificultades, esto aumentará la confianza de los colaboradores ayudando a forjar líderes, así mismo es importante mencionar que al contar con competencias potencializadas el nuevo colaborador estará motivando por aprender cada día más lo que permitirá que se identifique con su organización contribuyendo en su desarrollo personal y profesional.

#### 1.3.4 LA CAPACITACIÓN Y LA EMPRESA: UN RETO

Según Siliceo Aguilar: *“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del*

*colaborador. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de la capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado, desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.”<sup>8</sup>*

La capacitación en la empresa hoy en día representa un reto muy grande, pues debe ir a la par de sus objetivos organizacionales.

Es definitivo que la capacitación es una de las mejores inversiones pero si no es bien administrada puede convertirse en una de las pérdidas más grandes para la organización.

Toda capacitación como menciona Silíceo debe ser guiada en base a las necesidades de su población, necesidades que coadyuven a la consecución de metas organizacionales y personales que permitan definitivamente cumplir con indicadores de productividad pero a la vez que desarrollen conductas y actitudes más positivas hacia el área específica de trabajo, la capacitación debe mejorar el conocimiento de los puestos en todos los niveles, debe crear una mejor imagen para la organización pero también permitir una mejor comunicación en todos los niveles jerárquicos, así como reducir las tensiones para encontrar las soluciones a conflictos o problemas que se presenten en el día a día.

### 1.3.5 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

*“La capacitación es uno de los procesos que en la gestión del talento humano sirve para dirigir al personal de una organización, su único propósito debe ser promover el desarrollo integral del personal y, por tanto, el desarrollo de una organización logrando un conocimiento técnico especializado, necesario*

---

<sup>8</sup> Silíceo Aguilar, Alfonso, “Capacitación y Desarrollo de Personal” 4ta Edición. Editorial Limusa S.A. 2006. México. Pág. 25

*para el desempeño de un puesto de trabajo. Continuando con Silíceo Aguilar, con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:*

- 1. Crear, difundir, reforzar, mantener, y actualizar la cultura y valores de la organización.*
- 2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales*
- 3. Elevar la calidad del desempeño*
- 4. Resolver problemas*
- 5. Habilitar para una promoción*
- 6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa*
- 7. Actualizar conocimientos y habilidades*
- 8. Preparación Integral para la Jubilación<sup>9</sup>*

La capacitación debe preparar a sus colaboradores a un mundo laboral, pero ese mundo no sólo implicará la aplicación de conocimientos, destrezas o habilidades sino también incluye la adaptación de los mismos a las tareas diarias.

La capacitación tiene entre sus propósitos actualizar la cultura y valores de la organización, esto dependerá definitivamente del grado de sensibilización, concientización y comprensión que se tengan de los mismos. Debe ir de la mano de los cambios organizacionales, esto sólo puede lograrse por medio de técnicas educativas modernas y novedosas, que permitan elevar, mantener y definir la calidad del desempeño de sus colaboradores, procesos, políticas y procedimientos. Puede ayudar a la empresa y a las necesidades que tendrá en el futuro, permitiendo la habilitación de promociones internas que permitan actualizar conocimientos

---

<sup>9</sup> Silíceo Aguilar, Alfonso, “Capacitación y Desarrollo de Personal” 4ta Edición. Editorial Limusa S.A. 2006. México. Pág. 29-32.

y habilidades y por supuesto sembrar un camino fértil para la jubilación de los colaboradores.

Adicional a los mencionados por Silíceo, y de acuerdo a la práctica observada en el área pueden encontrarse como propósitos de la capacitación la disminución de la rotación, promoviendo un ambiente de mayor seguridad del empleo, facilita la supervisión del personal desarrollando el sentido de responsabilidad y compromiso hacia la organización, una persona bien capacitada puede realizar su función con supervisión mínima, lo que le permitirá un mayor grado de independencia en sus labores. Permite mantener actualizado al colaborador frente a los cambios científicos o tecnológicos, también va orientada a mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de una organización, logrando un buen clima de trabajo y condiciones más satisfactorias desarrollando por ende una alta moral en los colaboradores ya que pueden sentir que la empresa los toma en cuenta y que por tal razón los desarrolla y mejora constantemente.

Todos y cada uno de los propósitos de la capacitación antes mencionados tienen su influencia e importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje pero para esta investigación es importante considerar que el proceso de inducción y orientación del nuevo personal en la empresa, puede ser el medio para la introyección de la cultura en sus colaboradores convirtiéndose así en la oportunidad de elevar la calidad del desempeño de cada uno de los integrantes de una organización. Si el colaborador se identifica plenamente con la organización desde su ingreso a la misma, su brecha de aprendizaje será corta y eficiente, su productividad y actitud hacia el trabajo serán positivas.

## 1.4 INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

Uno de los propósitos de la capacitación en la organización es la inducción y orientación del personal en la empresa, de acuerdo a la adecuada integración de las personas e identificación de necesidades. Una vez que se ha seleccionado y reclutado con éxito a los nuevos colaboradores, el siguiente paso es inducirlos.

De acuerdo con Benavides Pañeda :” *La Inducción consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar. Para garantizar un nivel óptimo de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su empleo y viceversa*”.<sup>10</sup>

Según Chiavenato “*la inducción es el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, normas y pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros*”.<sup>11</sup>

La inducción puede conocerse también como un proceso de socialización el cual representa una etapa de iniciación para generar una buena relación, a largo plazo, entre el nuevo colaborador y la organización. Es el principal elemento para fijar y mantener la cultura dentro de la organización.

De acuerdo con Chiavenato: “*El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo.*”

---

<sup>10</sup> Benavides Pañeda, Raymundo Javier, “*Administración*”. 1era edición. Editorial McGraw-Hill. 2004. Pág. 354

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto. “*Gestión del Talento Humano*”. 3era Edición. Editorial McGraw-Hill. 2009. Pág. 586

*Los programas de inducción pretenden alcanzar los objetivos siguientes:*

- *Reducir la ansiedad de las personas: la ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.*
- *Reducir la Rotación: La rotación es más elevada durante el periodo inicial de trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios. La orientación eficaz disminuye esa reacción.*
- *Ahorrar tiempo: Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.*
- *Acaricia expectativas realistas: Los nuevos colaboradores, por medio del programa de inducción, se enteran de todo lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.<sup>12</sup>*

Aportando desde la experiencia personal y coincidiendo con los objetivos propuestos por Chiavenato es de suma importancia que se emplee un programa de inducción dentro de la organización, ya que cuanto más información tengan los nuevos colaboradores de la organización mucho más fácil se puede desarrollar el concepto de socialización, así mismo el compromiso, rendimiento y colaboración serán más palpables. Mientras más apoyo y seguimiento se genere desde la etapa de inducción mucho más fácil podrá ser el proceso de

---

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 3era Edición. Editorial McGraw-Hill. 2009. Pág. 586

habilitación de todas aquellas competencias que necesitan para la realización de un trabajo, entendiendo como competencias las destrezas, habilidades, conocimientos con los que para fines de esta investigación deben contar los jefes de tienda de Grupo Monge Guatemala.

Se considera que construir un sentido de pertenencia y permanencia con la organización desde el primer día en la organización permite reducir la rotación, el ahorro de tiempo en la enseñanza, la reducción de costos, estrés y ansiedad pero lo más importante permite la generación del aprendizaje.

#### 1.4.1 LA INDUCCIÓN COMO UNA TÉCNICA DE ENTRENAMIENTO

La inducción ayuda al nuevo colaborador a ajustarse a la organización. De una manera formal, la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible.

Pero previo a mejorar su productividad, la inducción debe buscar que el nuevo colaborador se adapte a su ambiente de trabajo, a sus compañeros estableciendo con ellos actitudes favorables que fomenten espacios de cooperación para el logro de su trabajo.

Ya que si bien es cierta la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo dependen de la forma cómo cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre en el proceso productivo. Es definitivo que el proceso de inducción interviene en la instalación de esta competencia pues se espera que la misma se forme durante el programa de inducción o re-inducción de Grupo Monge.

Con el fin de facilitar este proceso, el colaborador necesita saber específicamente lo que significa el nuevo puesto.

Continuando con Chiavenato: *“La inducción al ser una técnica de entrenamiento necesariamente implica procesos de aprendizaje, para que estos procesos de aprendizaje sean significativos deben ser ejecutados a través de un*

*plan, que permita por un lado disminuir el tiempo de adaptación y por otro lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de las tareas.”*

*Un proceso de inducción y orientación debe constar de las tres fases siguientes:*

*Orientación general en la organización: se da una visión sobre historia de la empresa, organización, elementos de la cultura, reglamentos, políticas, producción o servicios, clientes, proveedores, beneficios y servicios al personal, normas generales, áreas, directivos de las áreas, instalaciones de las áreas, etc.*

*Programa de entrenamiento en el puesto de trabajo: consiste en informar al nuevo colaborador cómo hacer su trabajo, tratando con aspectos tales como: métodos y técnicas, procedimientos administrativos y ventas, materias primas utilizadas, normas de calidad, normas sobre salud ocupacional, relaciones de trabajo con otras áreas.*

*Inducción específica en el puesto de trabajo: los jefes inmediatos conocen al nuevo empleado y colaboran con él para que conozcan a las personas que laboran en la dependencia, turnos, horarios, programas de rotación para atender clientes, servicios de restaurante, cafetería, servicios de transporte, servicios médicos, programas especiales, etc.*<sup>13</sup>

#### 1.4.2 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Según la clasificación que realiza Chiavenato en el texto anterior se hace énfasis en el puesto de trabajo debido a que en esta etapa se debe brindar toda la información específica a desarrollar en los nuevos colaboradores. Es en esta etapa en la que se desarrollarán todas aquellas competencias administrativas e

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto. “*Gestión del Talento Humano*”. 3era Edición. Editorial McGraw-Hill. 2009. Pág. 586

intelectuales, orientadas a las relaciones o a sí mismo que debe desarrollar el jefe de tienda contratado por Grupo Monge.

*De acuerdo a Werther “La instrucción directa sobre el puesto de trabajo se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a desempeñar el trabajo en el puesto actual. La inducción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la inducción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción total del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al colaborador en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica”.*<sup>14</sup>

El programa de entrenamiento sobre el puesto de trabajo es fundamental para establecer claramente lo que se espera de la persona, que conozca sus funciones, obligaciones, pero más allá de este conocimiento inicial que pueda introyectar la cultura y el conocimiento necesario para identificarse con la organización. Para la correcta introyección cultural en los jefes de tienda de Grupo Monge es importante desarrollar competencias que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos de venta de su punto de venta, que permitan planear, organizar, supervisar y controlar todas las operaciones asignados a su tienda de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa así como que puedan implementar y llevar a la práctica las directrices que dictan las gerencias con el objetivo de lograr la liquidez y solidez financiera propuesta en el punto de venta a cargo.

---

<sup>14</sup> William Werther, Keith Davis, “Administración de personal y Recursos Humanos” 5ta Edición. Editorial Mc-Graw

Para el cumplimiento de objetivos de venta los jefes de tienda de Grupo Monge deben desarrollar las siguientes competencias, las cuáles deben ser desarrolladas en el proceso de inducción al puesto:

Tabla No. 1

Título: Competencias requeridas para el jefe de tienda de Grupo Monge, Guatemala

COMPETENCIA	ESPECIFICACIÓN
<i>HABILIDAD COMERCIAL</i>	<i>Es un excelente desarrollador de negocios, gusta del trabajo de campo y logra tener resultados positivos cuando se le establecen metas de ventas específicas.</i>
<i>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</i>	<i>Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo. Supera los obstáculos, promueve un ambiente de trabajo positivo con alta moral hacia la consecución de las metas.</i>
<i>LIDERAZGO</i>	<i>Ejerce influencia, transmite y orienta los objetivos a su equipo de trabajo de manera oportuna en función de los parámetros establecidos.</i>
<i>COMUNICACIÓN EFECTIVA</i>	<i>Transmite una comunicación de manera directa acorde a las personas con quien se relaciona, define los argumentos más claros e importantes del mensaje y ajusta su lenguaje adecuado.</i>
<i>INICIATIVA</i>	<i>Logra identificar por sí mismo acciones, se interesa y las emprende de forma independiente. Muestra propuestas. No espera que algo suceda, no se limita, crea nuevas oportunidades.</i>
<i>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</i>	<i>Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.</i>

<p><i>TOMA DE DECISIONES</i></p>	<p><i>Busca y decide las opciones que más convengan a la empresa con base a información relacionada y con un análisis de la misma, involucra a personal capacitado si fuera necesario y comunica a los afectados cuando se requiera.</i></p>
<p><i>ANÁLISIS DE PROBLEMAS</i></p>	<p><i>Identifica, analiza, describe y comprende las fuerzas e interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas de su área de trabajo. Ve totalidades en vez de partes, lo cual le permite modificarlas con mayor eficacia.</i></p>
<p><i>CONTROL ADMINISTRATIVO</i></p>	<p><i>Establece con facilidad procedimientos de monitoreo y regulación de actividades, tareas o procesos; con regularidad revisa la calidad y cumplimiento de los mismos.</i></p>
<p><i>ORGANIZACIÓN</i></p>	<p><i>Usa los recursos efectivamente para garantizar que las metas son alcanzadas del modo más eficiente. Cumple con el logro de los objetivos y las fechas establecidas.</i></p>
<p><i>ORIENTACIÓN AL DETALLE</i></p>	<p><i>Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos sin perder de vista los objetivos y velando por los estándares, normas y políticas.</i></p>
<p><i>PENSAMIENTO ESTRÁTEGICO</i></p>	<p><i>Analiza y anticipa soluciones posibles a proyectos específicos en los que participa. Entiende cómo las decisiones del mercado podrían afectar los resultados de estos proyectos y toma decisiones que permitan concluirlos correctamente.</i></p>
<p><i>PENSAMIENTO INNOVADOR</i></p>	<p><i>Plantea soluciones imaginativas a situaciones que se presentan con relación al negocio. Cuenta con la habilidad de sugerir nuevas alternativas de acción para la solución de proyectos. Muestra interés y presta atención a las ideas que le recomiendan a su área de trabajo.</i></p>

<i>PLANEACIÓN FUNCIONAL</i>	<i>Es capaz de planificar, organizar y administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</i>
<i>SENSIBILIDAD AL CAMBIO</i>	<i>Se adapta a las circunstancias cambiantes u “objetivos móviles” y busca caminos alternos para lograr las metas de implementación del cambio.</i>
<i>SENSIBILIDAD A LINEAMIENTOS</i>	<i>Actúa la mayor parte del tiempo y procura respetar los valores de la compañía y el ambiente cultural.</i>

Fuente: Manual de puestos, Kit de reclutamiento y selección, Perfil jefe de tienda, Grupo Monge- 2015, versión 1.

#### 1.4.3 CAMBIOS VERIFICABLES DE CONDUCTA Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS PARTIENDO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO

Por definición de Chiavenato, *“la inducción como proceso de enseñanza-aprendizaje busca lograr nuevos conocimientos, habilidades, y actitudes requeridas, es decir procura cambios conductuales que sean significativos y que contribuyan a resolver determinadas necesidades vinculadas al desarrollo de una organización, por lo tanto los cambios conductuales son “instrumentos” en relación con las necesidades”*<sup>15</sup>

Por lo tanto adquiere importancia la necesidad de verificar si se han producido cambios conductuales en los nuevos colaboradores, lo cual se

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. *“Gestión del Talento Humano”*. 3era Edición. Editorial McGraw-Hill. 2009. Pág. 590

convierte en la principal responsabilidad del encargado de la inducción. Se debe verificar los logros de aprendizaje.

El seguimiento de resultados o verificación de la aplicación de las nuevas conductas, son de importancia para verificar la capacitación realizada y, si fuera necesario, para actualizar todos los diseños de actividades de enseñanza-aprendizaje, los proyectos y programas que se imparten dentro de la organización.

A partir de la información adquirida por el seguimiento de resultados (período de prueba) se debe realizar un proceso de re-inducción que permita validar que las competencias se han instalado como corresponden.

#### 1.4.4 EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

En un evento de capacitación, incluyendo a la Inducción, es necesario verificar si los objetivos de aprendizaje se lograron y en qué medida. En la práctica de la Inducción, no es frecuente que se realice la verificación del logro del aprendizaje. Tanto instructores como participantes tienden a manejarse con percepciones primarias basadas fundamentalmente en aspectos subjetivos. Así, suele ocurrir que cuando un grupo concluye un evento y adquiere un grado aceptable de motivación, se asume que el evento fue un éxito y que se aprendió mucho. De igual forma cuando se carece de motivación se asume lo contrario. Sin embargo ninguna de estas percepciones anteriormente mencionadas puede catalogarse como cierta ya que de acuerdo a ICCA: *“la motivación no es sinónimo estricto de aprendizajes logrados; ni la carencia de motivación equivale necesariamente a aprendizajes no logrados, aun cuando la motivación se relacione con el aprendizaje”*.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Servicio Especializado I: Capacitación, Educación, Comunicación, IICA, Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial. *“Manual para programar, ejecutar y evaluar actividades de capacitación”*.1998.

La evaluación de la capacitación e inducción considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él.

Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Donald Kirpatrick desarrollado a fines de los años 50 (donde desde el tercer nivel Transferencia se basa el objeto de esta investigación).

#### 1.4.5 MODELO DE CUATRO NIVELES DE DONALD PATRICK.

De acuerdo a Plaza: *“los niveles del modelo de Patrick se estructuran de la siguiente forma:*

- I. REACCIÓN (*¿Satisfizo la acción?*)
- II. APRENDIZAJE (*¿Aprendieron realmente?*)
- III. TRANSFERENCIA (*¿Utilizaron lo aprendido en el puesto de trabajo?*)
- IV. IMPACTO (*¿Qué resultados tuvo la empresa?*)

*El primer nivel –REACCION- mide la satisfacción de los participantes del programa. Este nivel se mide usualmente a través de encuestas de reacción.*

*El segundo nivel- APRENDIZAJE- se enfoca en medir el nivel de conocimientos, habilidades y/o actitudes de los participantes. Suele medirse a través de pruebas, casos, simulaciones, assessment center, etc.*

*El tercer nivel- TRANSFERENCIA- evalúa si meses después del programa de formación, el desempeño agregado traduce en mejoras y ver si los conocimientos aprendidos meses atrás se están proyectando y transfiriendo al puesto de cada uno de los participantes y así poder analizar los progresos en el mismo.*

*El cuarto nivel- es el cálculo del ROI propiamente tal, dónde se cuantifica el coste-beneficio del programa en término monetarios.<sup>17</sup>*

## 1.5 RE- INDUCCIÓN

Siguiendo el modelo de Donald Patrick, específicamente en la tercera fase denominada transferencia de los aprendizajes y de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación es de suma importancia verificar la transferencia o habilitación de competencias es decir habilidades, destrezas y conocimientos de los jefes de tienda de Grupo Monge hacia el puesto específico de trabajo, la única manera de constatar la introyección de la cultura y la aplicación de la misma es por medio de un proceso de seguimiento o re-inducción posterior al periodo de prueba.

*Como se ha dicho, el seguimiento es en gran parte causante del éxito o fracaso de un curso o programa. El seguimiento es la continuidad de la capacitación o inducción, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo. Podemos clasificar el seguimiento, en cuanto a la forma de organizarse, como eventual y permanente. Eventual en los casos en que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado; y permanente cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.<sup>18</sup>*

La inducción corporativa es un programa permanente para Grupo Monge, pero si su seguimiento no es el esperado, es necesario incluir un proceso de re-inducción que sea planeado y que permita la reorientación del personal

---

<sup>17</sup> Plaza, J.P, Medición del impacto y la rentabilidad de la formación- ¿Cómo llegar al ROI de la formación? España: Díaz de Santos, 2008.

<sup>18</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personal" 4ta Edición. Editorial Limusa S.A. México. 2006. Pág. 242.

vinculado en la institución, sobre todo cuando ocurren cambios normativos, modificación de políticas institucionales dentro del marco legal o simple y sencillamente para asegurar la introyección cultural de lo aprendido durante el período de prueba y la correcta habilitación de competencias para realizar el trabajo.

Como se mencionaba anteriormente para asegurar que los colaboradores introyecten la cultura de la organización deben considerarse los cambios de conducta, y este debe ser uno de los objetivos más importantes de una actividad formadora o de un modelo de aprendizaje.

*De acuerdo con Kirkpatrick: “El aprendizaje se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa. Las acciones formativas técnicas apuntan al mejoramiento de habilidades. Algunos formadores afirman que ningún aprendizaje tiene lugar a menos que ocurra un cambio de conducta.*

*La conducta puede definirse como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa*<sup>19</sup> Para Grupo Monge es de suma importancia que el aprendizaje y sus actividades formadoras como la inducción o la re-inducción influyan en el colaborador pero no solo de manera momentánea o mientras dure el periodo de prueba sino que realmente modifique la conducta del mismo, que el aprendizaje adquirido le permita saber lo que tiene que hacer pero más allá de esto que sepa cómo hacerlo. De acuerdo con la experiencia vivida en la práctica de muy poco sirve el conocimiento si este no se asocia a la conducta o a la actitud. Para Grupo Monge y dentro de su perfil de contratación es imprescindible contar con gente que cumpla ciertas características,

---

<sup>19</sup> Kirkpatrick, Donald, James Kirkpatrick, “Evaluación de acciones formativas” los cuatro niveles. Tercera Edición, Editorial Epise, 2007, Barcelona, Pág. 44,45.

competencias y/o actitudes que permitan fácilmente el aprendizaje en el área específica de trabajo, por tal razón se debe asegurar que si el colaborador de nuevo ingreso aún no cuenta con las mismas, dentro del proceso de inducción o re-inducción dichas competencias sean formadas o adquiridas.

*Las actitudes son determinantes del comportamiento debido a que se vinculan a la percepción, personalidad, sentimientos y motivación. Una actitud es un estado mental de preparación aprendida y organizada por medio de la experiencia y ejerce una determinada influencia en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones con que se relaciona. En primer lugar, las actitudes se aprenden. Como toda variable psicológica, las actitudes están sujetas al cambio.<sup>20</sup>*

Al re-inducir entonces, el reto es modificar actitudes para que los colaboradores de Grupo Monge, en este caso, los jefes de tienda trabajen mejor y su desempeño sea mejor. Si se asegura que las actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas de los mismos son las correctas y esperadas, y a su vez se alinean a los objetivos organizacionales se puede influir en el comportamiento dentro del trabajo y en su clima organizacional aumentando así la ejecución del mismo. El objetivo de re-inducir es asegurarse de los beneficios personales e institucionales con los que contará Grupo Monge, ya que este proceso no solo pretende ayudar a la organización sino a sus jefes de tienda, por medio de un proceso de acompañamiento y profesionalización que les permita desarrollar y fortalecer el saber hacer de una manera más eficiente.

Si el jefe de tienda habilita las competencias requeridas los beneficios institucionales también se hacen evidentes pues se puede prevenir la rotación de personal, el ausentismo, los accidentes, las acciones disciplinarias y hasta

---

<sup>20</sup> Ivancevich, Jonh, et.al, "Comportamiento Organizacional" 7ma edición, Editorial McGraw-Hill, 2005, México, Pág. 83.

puede abrirse un canal de comunicación en donde las sugerencias coadyuven a generar de mejor manera el trabajo.

Para poder re-inducir se debe conocer cuáles son las competencias que se requieren habilitar o reforzar, conocer la habilidad de los jefes de tienda “poder hacer” y la motivación para aprender y aplicar lo aprendido en el área específica de trabajo “querer hacer”, así mismo, es importante considerar su ambiente formativo para asegurar la transferencia de aprendizajes. La re-inducción debe dejar una huella en el jefe de tienda, debe generar un conjunto de cambios significativos que sean duraderos y positivos a nivel personal pero también institucional.

## 1.6 DELIMITACIÓN

La investigación se realizó en las tiendas de la marca comercial de Gallo más Gallo, durante los meses de mayo a julio de 2015. Con una población de 25 jefes de tienda de los cuáles se escogieron aquellos que ya hubieran aprobado su proceso de inducción y/o período de prueba.

## CAPÍTULO II

### II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2. TÉCNICAS

##### 2.1 TÉCNICAS DE MUESTREO: NO PROBABILÍSTICO

Dentro de los muestreos se escogió el muestreo intencional o de juicio. Los criterios de inclusión para la investigación fueron: 25 jefes de tienda de Grupo Monge que ya hubieran aprobado el período de prueba. Tomando en cuenta las características generales de la población en cuestión de estudio (jefes de tienda) que comprenden edades entre los 30 a 40 años de edad, con escolaridad en su mayoría universitaria.

##### 2.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (O DE INFORMACIÓN)

Observación estructurada: El objetivo de esta técnica fue observar la transferencia de aprendizajes del jefe de tienda a su área específica de trabajo y por medio de la misma se pretendía registrar la observación de actividades pertenecientes al día típico del jefe de tienda (competencias, habilidades, destrezas). Dichas actividades fueron tomadas del perfil del día típico del jefe de tienda establecido por Grupo Monge. La observación estructurada se realizó dentro del punto de venta, fue dirigida a cada uno de los 25 jefes de tienda, tuvo una duración de 1 hora aproximadamente, la misma se realizó en dos momentos diferentes del día.

Entrevista estructurada: el objetivo de esta técnica fue determinar la percepción individual del jefe de tienda durante el período de prueba e identificar cómo ha habilitado las competencias propias del puesto para la realización del trabajo en el área específica. Para la estructuración de cada una de las preguntas se consideraron las competencias requeridas para jefes de

tienda que se plasman en el manual de puestos, kit de reclutamiento y selección, perfil jefe de tienda, Grupo Monge. Se concertó una cita con cada uno de los 25 jefes de tienda, tuvo una duración de 1 y 30 min y se llevó a cabo en el salón de usos múltiples del centro de capacitación de Grupo Monge.

Taller participativo: el objetivo de esta técnica era habilitar cooperativamente aquellas competencias que se identificaron como ausentes en la observación y entrevista previamente realizada. Se citaron a los 25 jefes de tienda seleccionados para participar en dos talleres, los cuales tuvieron una duración de 6 horas c/u y se llevaron a cabo en el salón de usos múltiples del centro de capacitación de Grupo Monge los días 24 y 31 de julio de 2015. (Ver anexos).

### 2.2.1 INSTRUMENTOS

Observación estructurada: Dicho instrumento fue creado utilizando el *manual de puestos de Grupo Monge, kit de reclutamiento y selección, perfil jefe de tienda, Grupo Monge- 2015, versión 1*. Los criterios de elaboración del instrumento fueron considerados determinando 5 competencias como las más importantes para Grupo Monge las mismas en total evaluarían 69 ítems los cuáles contenían habilidades, destrezas o conocimientos propios del jefe de tienda de Grupo Monge. La sección 1 midió la competencia habilidad comercial la cual constaba de 16 ítems. La sección 2 liderazgo y comunicación con 19 ítems. La sección 3 orientación al servicio y sensibilidad al cambio con 14 ítems. La sección 4 control administrativo y orientación al detalle con 13 ítems y por último la sección 5 planeación funcional y orientación al resultado con 7 ítems. (Ver anexo no. 1)

Entrevista estructurada: Dicho instrumento fue creado utilizando el *manual de puestos de Grupo Monge kit de reclutamiento y selección, perfil jefe de tienda, Grupo Monge- 2015, versión 1*. La entrevista consto de 5 competencias

establecidas por Grupo Monge como las más importantes para la labor de un jefe de tienda, la misma contaba con un total de 36 preguntas desarrolladas para medir las competencias de jefes de tienda en la cual las preguntas 1-6 median la competencia habilidad comercial, 7-15 la competencia liderazgo y comunicación, 16-22 la competencia orientación al servicio y sensibilidad a los resultados, 23-27 competencia control administrativo y orientación al detalle y 28-36 la competencia planeación funcional y orientación de resultados. (Ver anexo no. 2).

### 2.2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Observación estructurada: Se utilizó una lista de cotejo la cual contenía una serie de ítems estructurados. La lista de cotejo contaba con dos variables de evaluación siendo estas SI y NO. Se marcaba la variable SI=1 cuando se observaba conducta o comportamiento en el día típico del jefe de tienda y la variable NO=0 cuándo no se evidenciaba la conducta o comportamiento. Basándose en el Manual de puestos de Grupo Monge Kit de reclutamiento y selección, perfil jefe de tienda, Grupo Monge-2015, versión 1 se definió cinco competencias a observar como las más importantes para el trabajo del jefe de tienda, considerando de dicho Manual la cantidad de ítems a observar por competencia, así como el mínimo de ítems con los que se aprobaba la misma.

Para que cada competencia se considerará como aprobada debía tener como resultado un 85% de la variable "SI" de los ítems observados para demostrar que el jefe de tienda contaba con la competencia deseada por Grupo Monge. Este 85% ya se encuentra establecido por Grupo Monge como el porcentaje de aprobación del período de prueba o inducción corporativa. Es decir con este % el jefe de tienda se encuentra certificado para su puesto de trabajo.

Tabla № 2

Título: variables para observación estructurada

Competencia a Observar	Nº Ítems a observar por Competencia (100%)	Mínimo de ítems establecidos por Grupo Monge para aprobar la competencia (85%)
Habilidad comercial	16	14
Liderazgo y comunicación	19	16
Orientación al servicio y sensibilidad al cambio	14	12
Control administrativo y orientación al detalle	13	11
Planeación funcional y orientación de resultado	7	6

Fuente: Manual de puestos, Kit de reclutamiento y selección, Perfil jefe de tienda, Grupo Monge- 2015, versión 1.

La presentación de los datos se realizó utilizando una gráfica de barras en la que se dio a conocer si el jefe de tienda cuenta o no con la competencia de acuerdo al mínimo de ítems establecidos por Grupo Monge para aprobar la competencia.

Entrevista estructurada: Se utilizó el análisis del discurso de cada una de las respuestas de cada uno los entrevistados. Se examinaron los resultados de cada sección que se utilizó en la entrevista por medio de una codificación axial de la cual se creó una categorización de las 5 competencias establecidas, y por entrevistado un código relacionado con el número de su tienda (T-01, T-15 etc.) la presentación de los datos permitió ver sus respuestas e ir generando un mapa conceptual que permitiera observar la conclusión final de cada uno. Siendo su

codificación de la siguiente manera, establecida en el manual de puestos de Grupo Monge:

Tabla №. 3

Título: codificación para mapa conceptual

COMPETENCIA	CODIFICACIÓN MAPA CONCEPTUAL
Habilidad comercial	HC
Liderazgo y comunicación	LC
Orientación al servicio y sensibilidad al cambio	OSSC
Control administrativo y orientación al detalle	CAOD
Planeación funcional y orientación de resultado	PFOR

Fuente: Manual de puestos, Kit de reclutamiento y selección, Perfil jefe de tienda, Grupo Monge- 2015, versión 1.

## CAPÍTULO III

### III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN

##### 3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR

El Gallo más Gallo nace en Guatemala en el año 2006, la marca comercial pertenece a Grupo Monge, empresa costarricense fundada desde el año 1970. Las tiendas El Gallo más Gallo han logrado capturar una importante participación de mercado, en la actualidad brindan acceso a productos tecnológicos, línea blanca, línea electrónica, muebles y otros servicios, a los segmentos de menores ingresos. Lo anterior a través de planes de crédito flexibles, ajustados a las posibilidades de pago de sus clientes garantizando el menor precio y cuota del mercado.

En el caso de Guatemala, El Gallo más Gallo cuenta con 99 tiendas en toda la república, dichas tiendas se localizan en las zonas rojas y amarillas del país. Debido al posicionamiento de mercado que posee dicho estudio se realizará específicamente con 25 jefes de sus tiendas.

##### 3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La muestra poblacional que formo parte del estudio se conformó por 25 jefes de tienda de ambos sexos que comprenden edades entre los 30 a 40 años de edad, con escolaridad universitaria siendo esta pensum cerrado o graduado en carreras como Administración o afines. El jefe de tienda del Gallo más Gallo es una persona madura, con responsabilidades a cargo, en su mayoría con familia numerosa. Dentro de su experiencia laboral muchas veces ha empezado teniendo trabajos como vendedor, servicio al cliente, venta en

casa-casa etc., trabajos que le han permitido generar la experiencia necesaria para dirigir a un equipo.

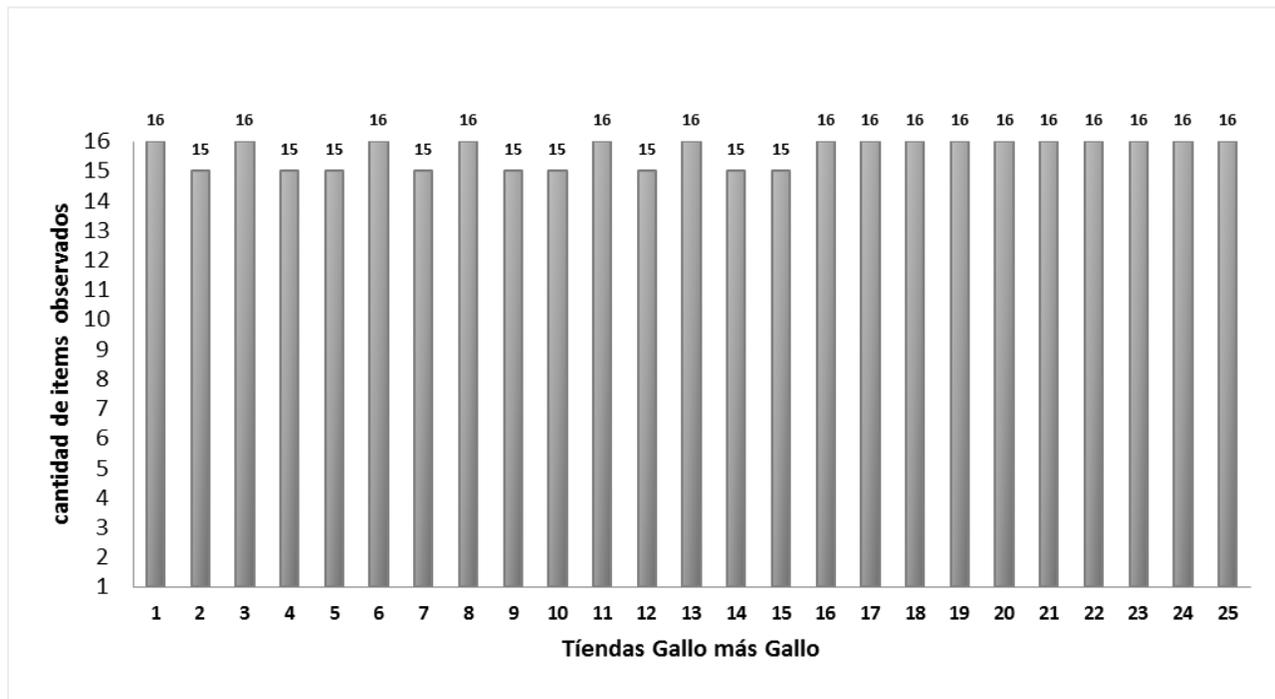
El jefe de tienda seleccionado y contratado por Grupo Monge debe mes a mes cumplir con una serie de indicadores comerciales que le permitan ser rentables para la organización, así como contar con una serie de competencias específicas para la realización de su labor. Por tal razón el jefe de tienda debe ir en busca del cliente por medio de actividades que lo lleven al contacto con el mismo por ejemplo: la realización del volanteo, bazares, toque en casa, activaciones de producto, visitas domiciliarias etc., dichos jefes en cuestión no solo tienen como tarea la parte administrativa deben estar preparados para todo terreno. Para la participación en este estudio debían tener como característica común haber aprobado el proceso de inducción o período de prueba establecido por Grupo Monge.

### 3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

El presente estudio formuló una observación estructurada, entrevista estructurada con el fin de identificar la existencia o inexistencia de ciertas competencias en los jefes de tienda de Grupo Monge siendo sus resultados los que se presentan a continuación:

GRÁFICA Nº 1

Título: competencia habilidad comercial

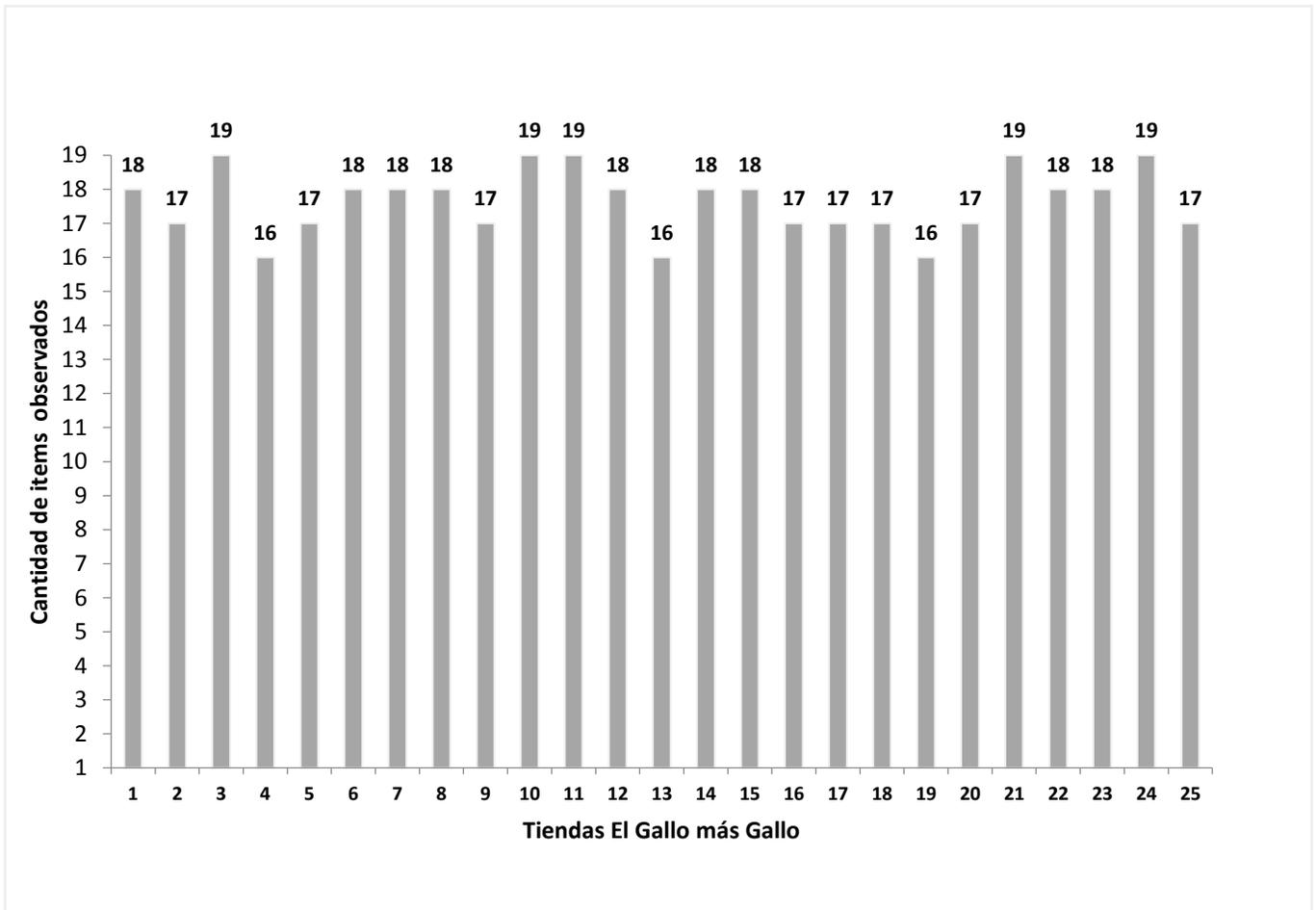


Fuente: Observación realizada en 25 tiendas del Gallo más Gallo a jefes de tienda.

La gráfica Nº 1 contiene la observación de 16 ítems de la competencia habilidad comercial en 25 jefes de tienda de la cadena el Gallo más Gallo. De acuerdo a la misma se pudo evidenciar que dicha competencia se encontró aprobada en los 25 jefes de tienda de acuerdo a la cantidad mínima de ítems establecidos por Grupo Monge plasmados en la tabla Nº 2 de variables para observación estructurada.

## GRÁFICA Nº 2

Título: competencia liderazgo y comunicación

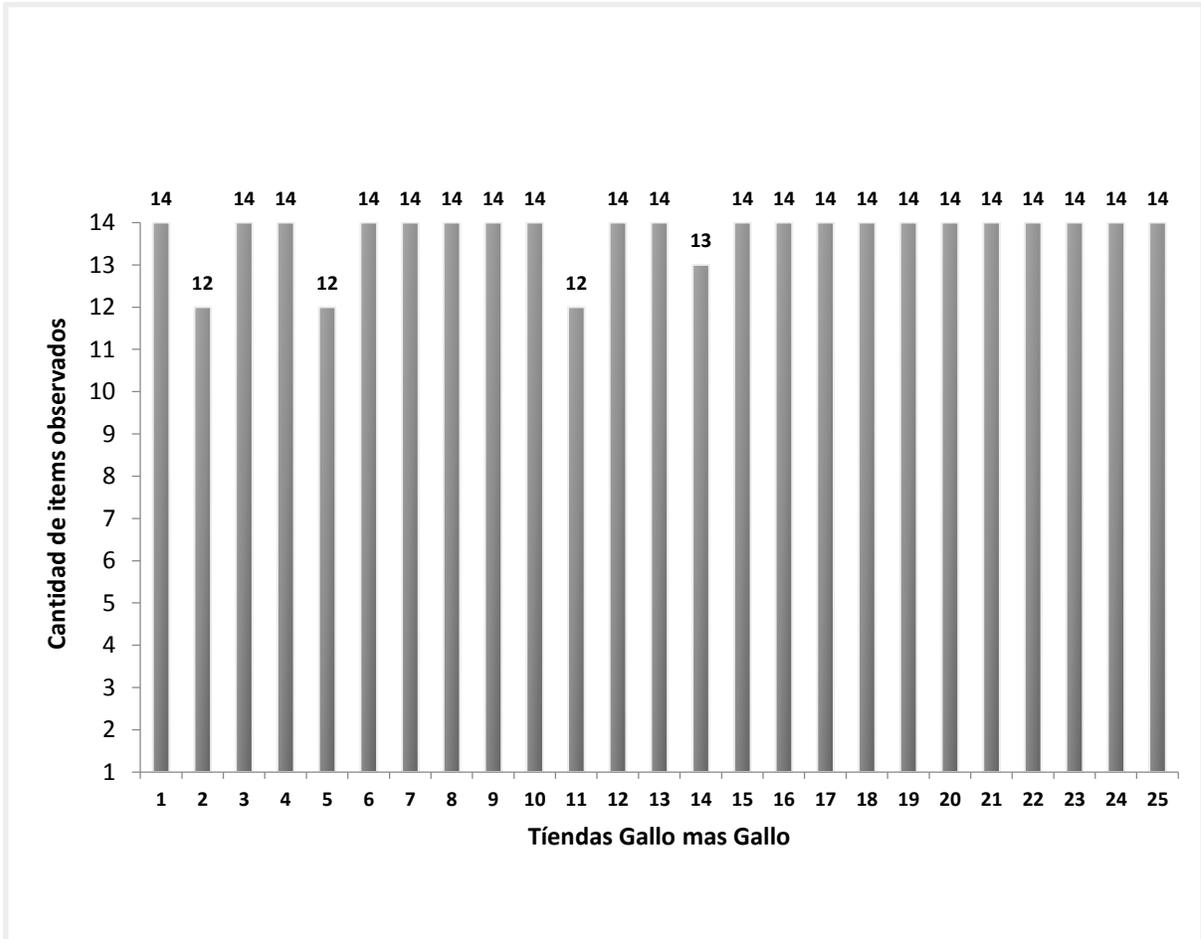


Fuente: observación realizada en 25 tiendas del Gallo más Gallo a jefes de tienda.

La gráfica Nº 2 contiene 19 ítems observados en 25 jefes de tienda de la cadena el Gallo más Gallo. De acuerdo a la misma se pudo evidenciar que dicha competencia se encontró aprobada en los 25 jefes de tienda de acuerdo a la cantidad mínima de ítems establecidos por Grupo Monge plasmados en la tabla Nº 2 de variables para observación estructurada.

### GRÁFICA No. 3

Título: competencia orientación al servicio y sensibilidad al cambio

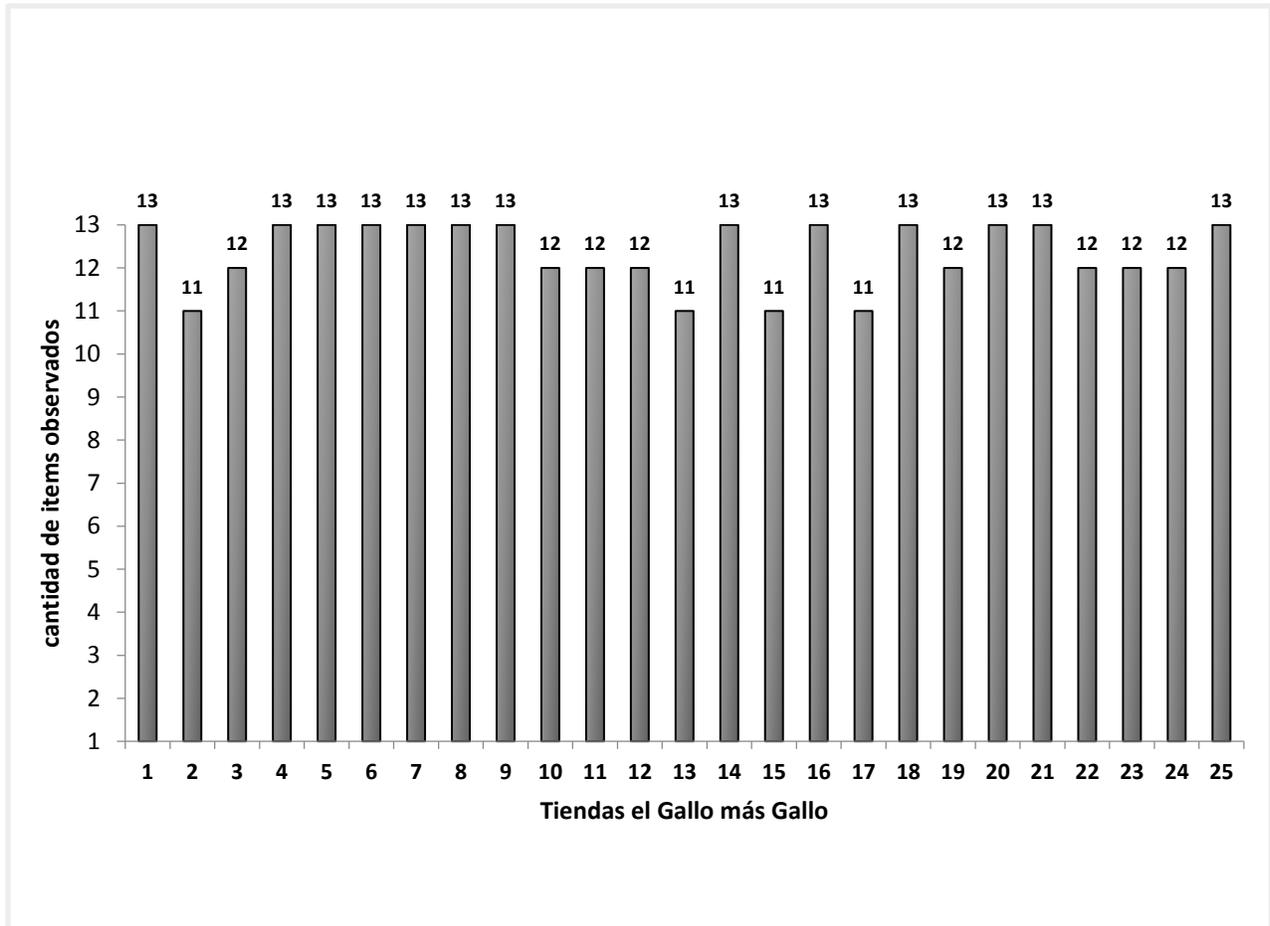


Fuente: observación realizada en 25 tiendas del Gallo más Gallo a jefes de tienda

La gráfica No 3 contiene 14 ítems observados en 25 tiendas de la cadena el Gallo más Gallo. De acuerdo a la misma se pudo evidenciar que dicha competencia se encontró aprobada en los 25 jefes de tienda de acuerdo a la cantidad mínima de ítems establecidos por Grupo Monge plasmados en la tabla No 2 de variables para observación estructurada.

#### GRÁFICA Nº 4

Título: competencia control administrativo y orientación al detalle

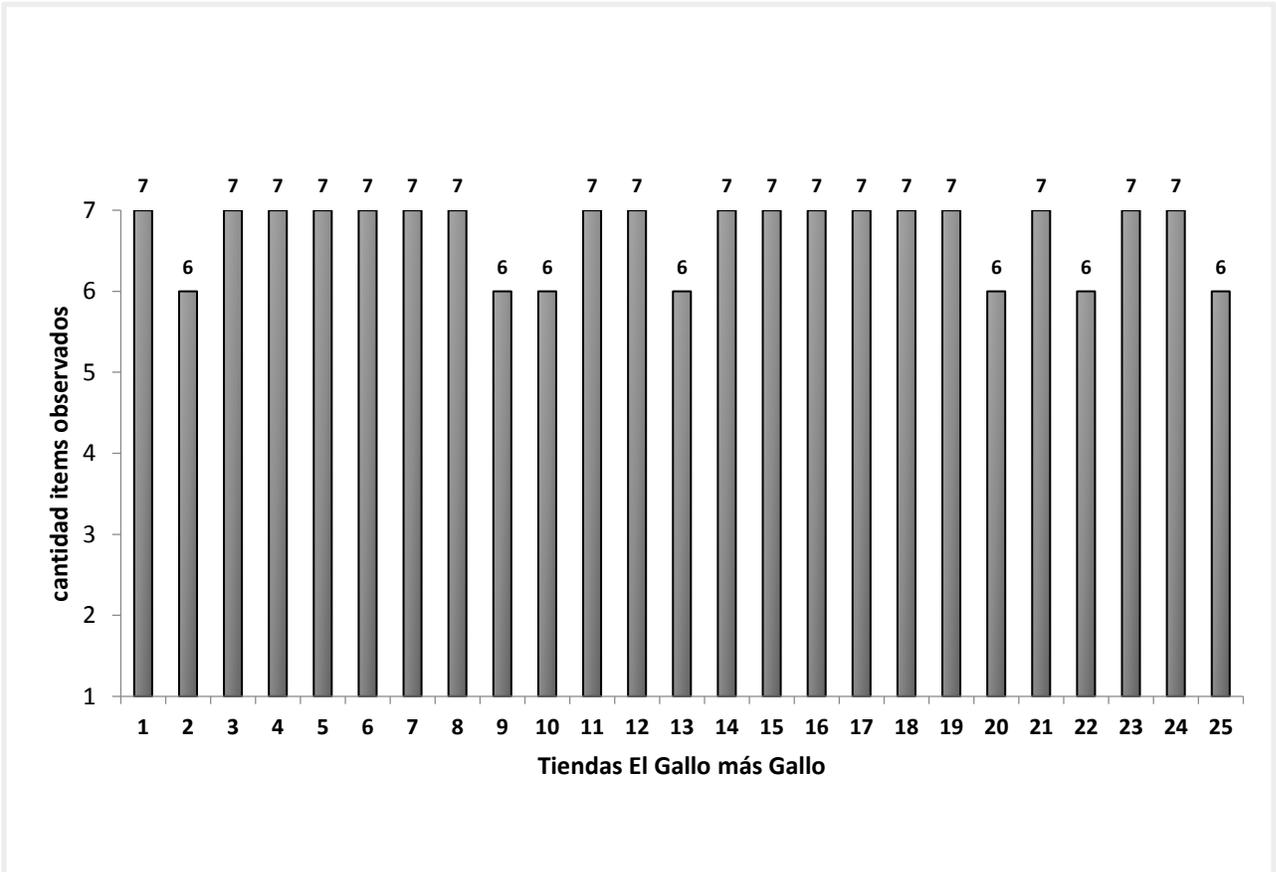


Fuente: observación realizada en 25 tiendas del Gallo más Gallo a jefes de tienda.

La gráfica Nº 4 contiene 13 ítems observados en 25 tiendas de la cadena el Gallo más Gallo. De acuerdo a la misma se pudo evidenciar que dicha competencia se encontró aprobada en los 25 jefes de tienda de acuerdo a la cantidad mínima de ítems establecidos por Grupo Monge plasmados en la tabla Nº 2 de variables para observación estructurada

### GRÁFICA Nº 5

Título: competencia planeación funcional y orientación de resultados

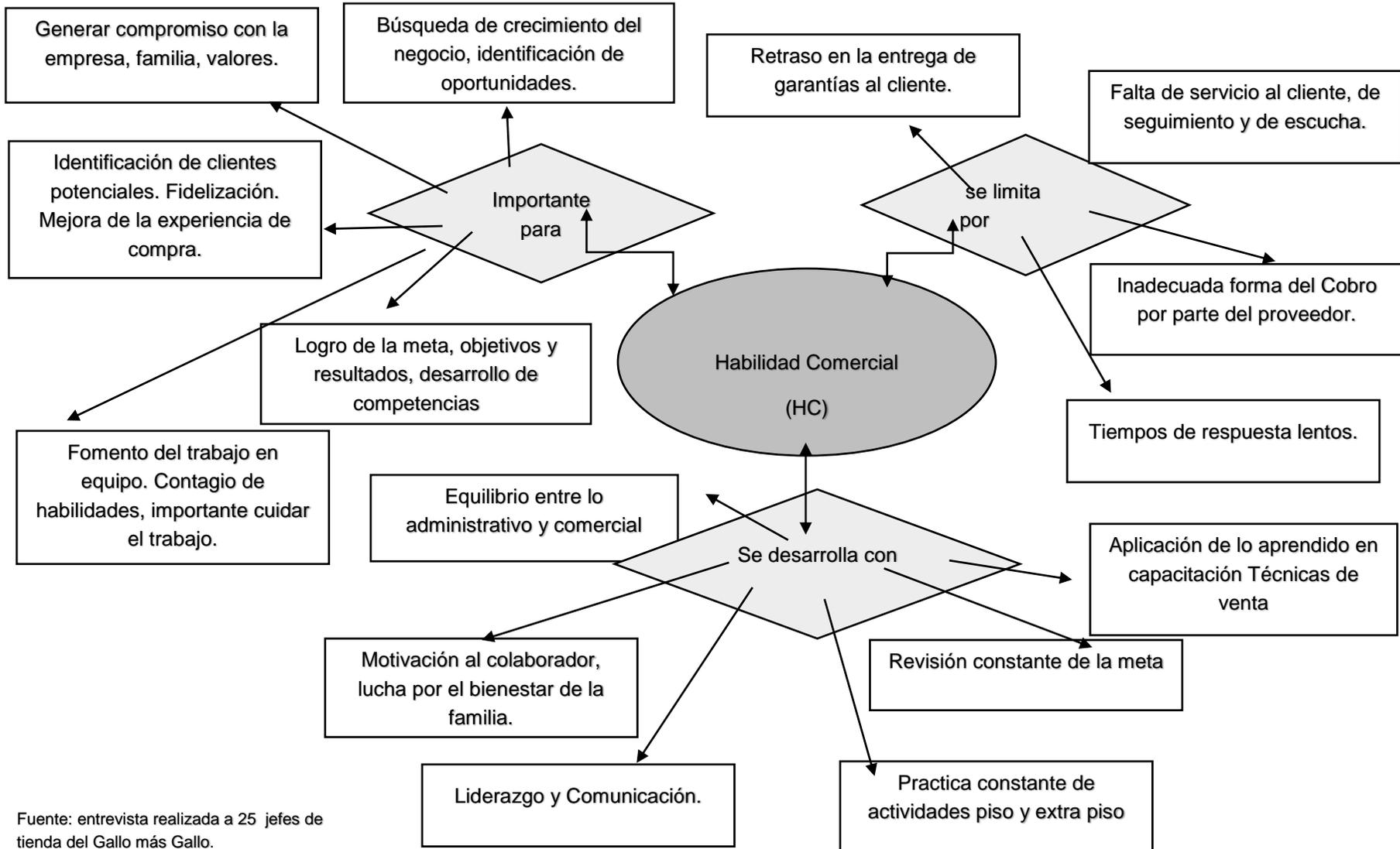


Fuente: observación realizada en 25 tiendas del Gallo más Gallo a jefes de tienda.

La gráfica Nº 5 contiene 7 ítems observados en 25 tiendas de la cadena el Gallo más Gallo. De acuerdo a la misma se pudo evidenciar que dicha competencia se encontró aprobada en los 25 jefes de tienda de acuerdo a la cantidad mínima de ítems establecidos por Grupo Monge plasmados en la tabla Nº 2 de variables para observación estructurada.

# MAPA CONCEPTUAL Nº 1

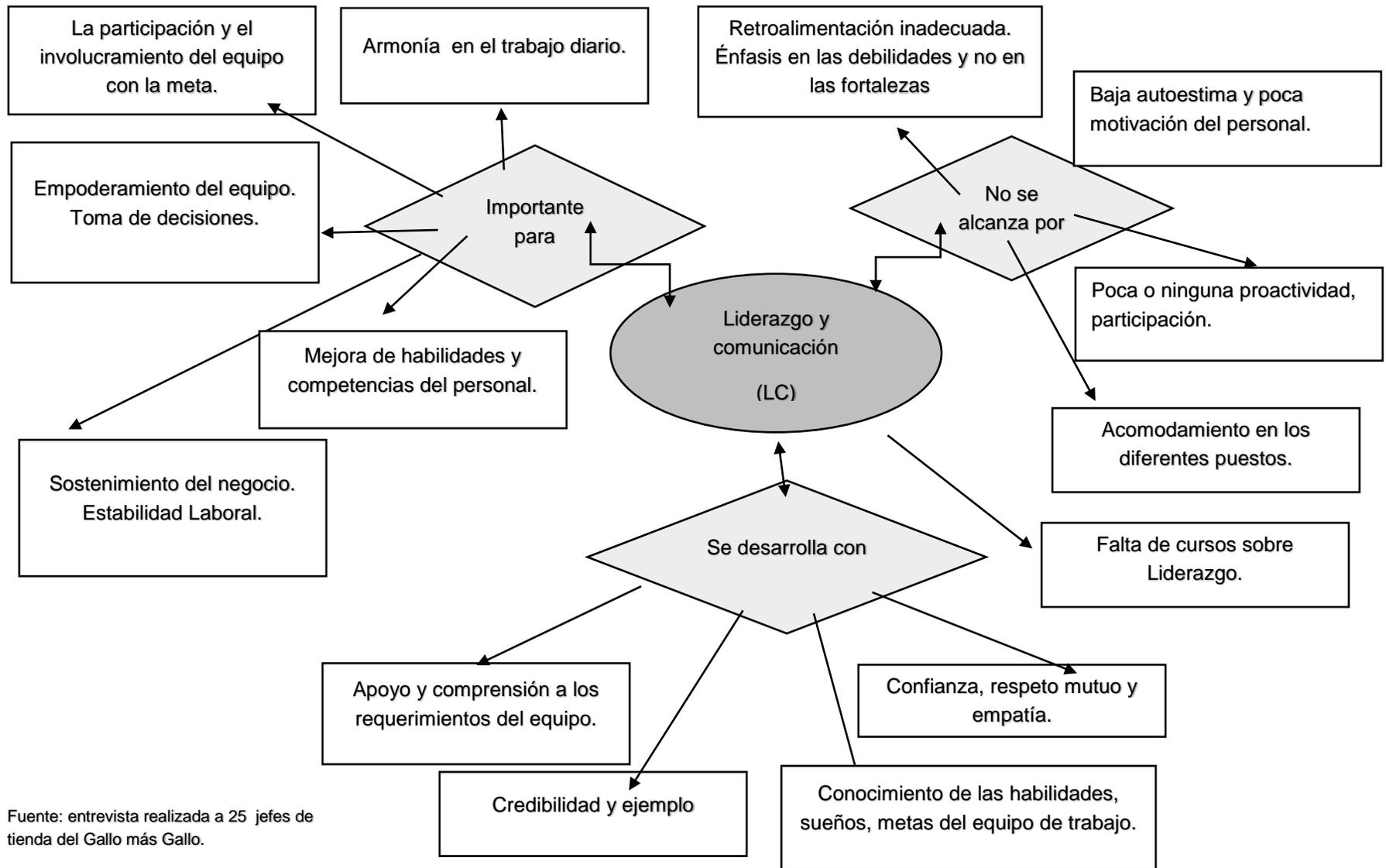
Título: competencia habilidad comercial



Fuente: entrevista realizada a 25 jefes de tienda del Gallo más Gallo.

## MAPA CONCEPTUAL Nº 2

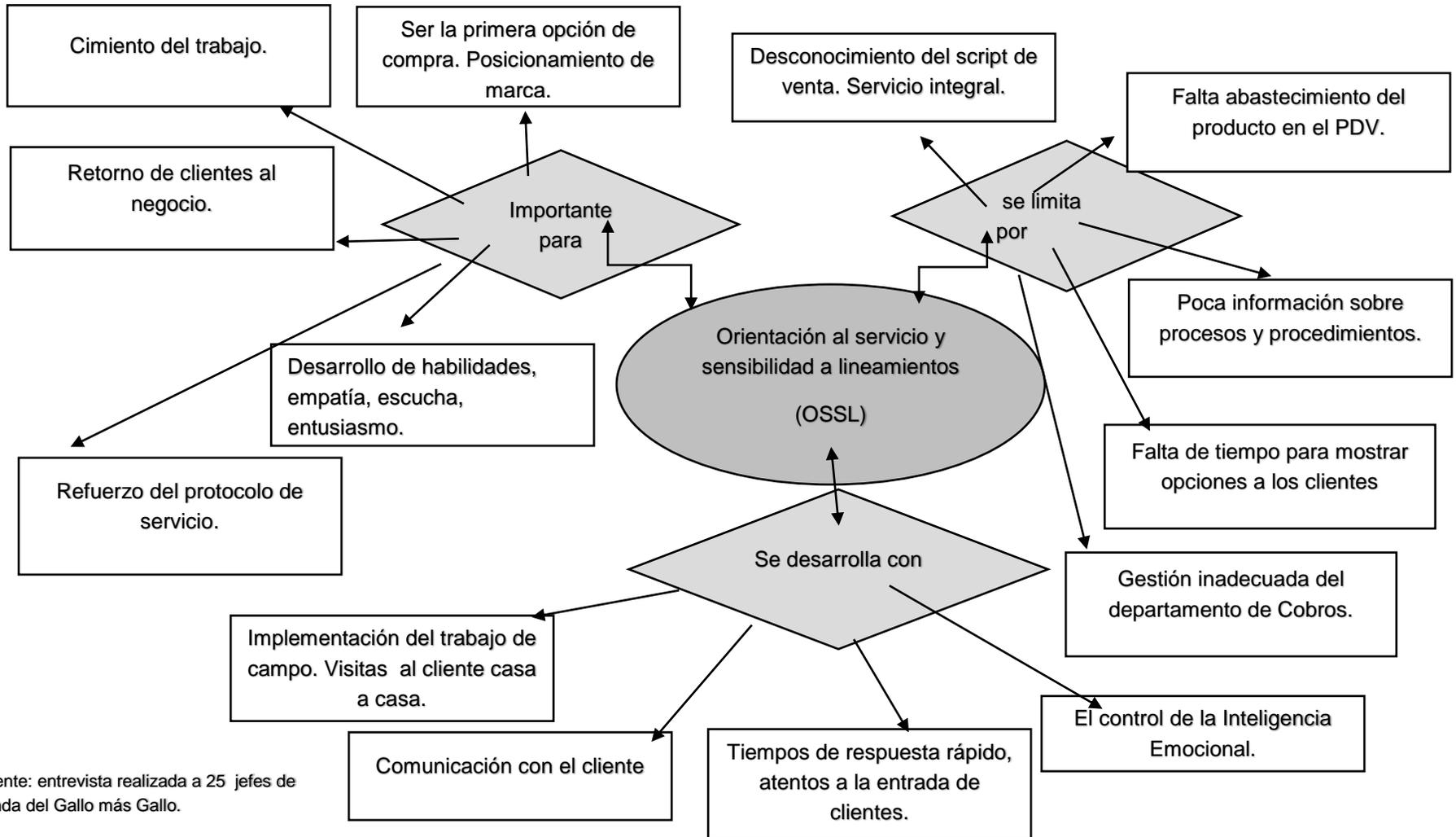
Título: competencia liderazgo y comunicación



Fuente: entrevista realizada a 25 jefes de tienda del Gallo más Gallo.

### MAPA CONCEPTUAL Nº 3

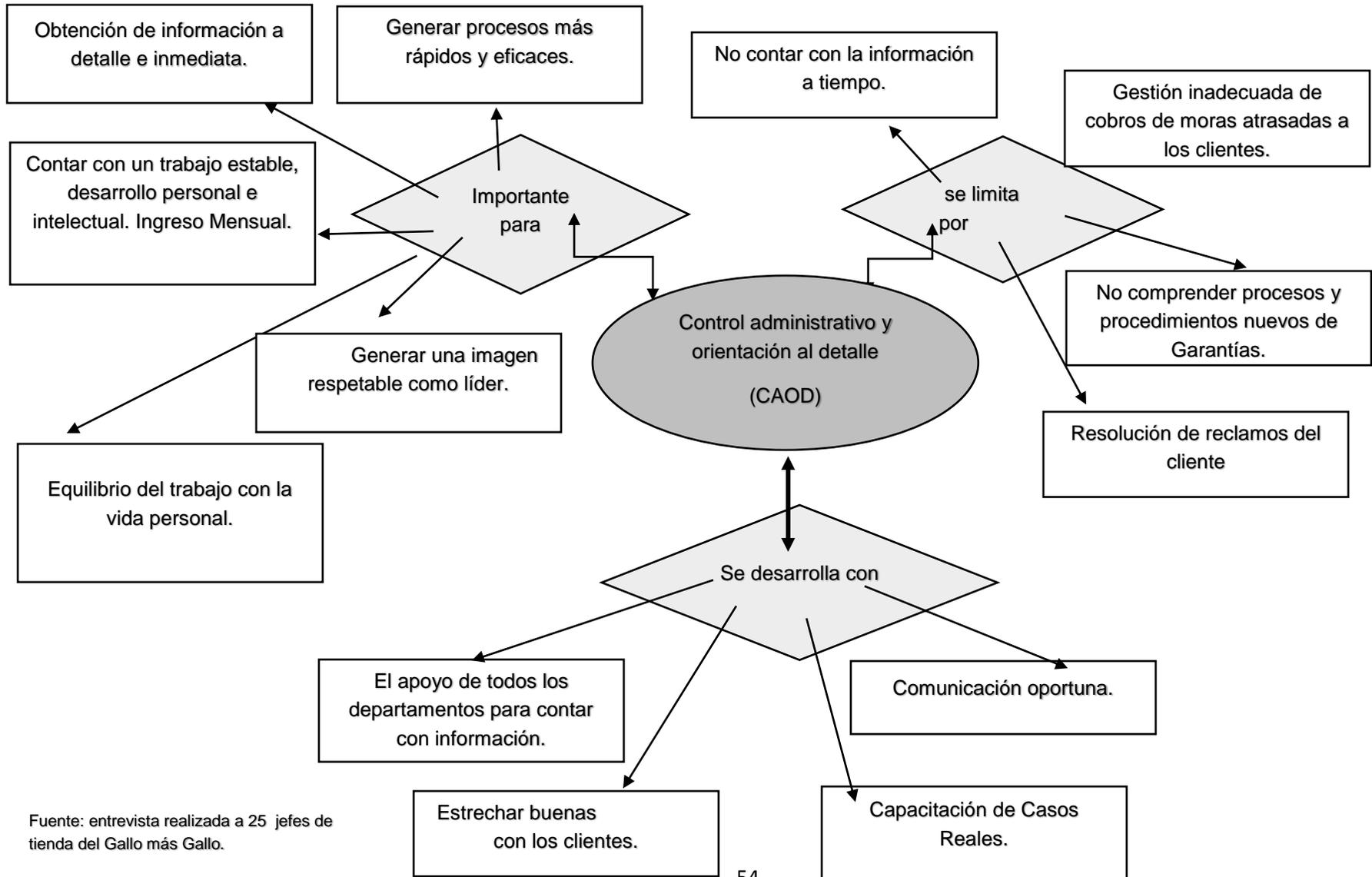
Título: competencia orientación al servicio y sensibilidad a lineamientos



Fuente: entrevista realizada a 25 jefes de tienda del Gallo más Gallo.

# MAPA CONCEPTUAL Nº 4

Título: competencia control administrativo y orientación al detalle



Fuente: entrevista realizada a 25 jefes de tienda del Gallo más Gallo.



### 3.3 ANÁLISIS CUALITATIVO

Al momento de utilizar programas de formación es importante revisar constantemente la reacción, aprendizaje, transferencia e impacto que dichos programas generan en el colaborador de nuevo ingreso. El nivel de aprendizaje se evidencia por medio de aquellos conocimientos, habilidades y/o actitudes que demuestra diariamente el colaborador, importante se considera el proceso de transferencia en el cual después de varios meses se evalué el desempeño, la adquisición y mejoramiento de las habilidades; finalmente la adaptación total al puesto de trabajo y a la organización.

Fue de suma importancia verificar la transferencia o habilitación de competencias es decir habilidades, destrezas y conocimientos de los jefes de tienda de Grupo Monge hacia el puesto específico de trabajo, la única manera de constatar la introyección de la cultura y la aplicación de la misma fue por medio de un proceso de seguimiento posterior al periodo de prueba, llamado Re-inducción, el cual se realizó por medio de una observación y entrevista estructurados; instrumentos de los cuales se detalla a continuación un análisis.

La competencia habilidad comercial se encontró presente en los jefes de tienda de acuerdo a criterios de aprobación establecidos previamente por Grupo Monge; se realizó un análisis de la totalidad de la muestra escogida y se observa que algunas tiendas manifestaron por completo la totalidad de la competencia, sin embargo algunas tiendas no la poseen por completo, por lo que al momento de realizar la entrevista se constató que son varios aspectos internos y externos los que estaban imposibilitando la habilitación total de la misma; la problemática se relaciona con el poco apoyo interno de otros departamentos con las tiendas, la falta de seguimiento, escucha, empatía hacia los clientes, tiempos de respuesta lentos, puede deberse a la poca motivación del colaborador, se identificó un déficit en el liderazgo y comunicación con el equipo de trabajo.

La competencia liderazgo y comunicación fue aprobada por todos los jefes de tienda de acuerdo a los criterios previamente establecidos por Grupo Monge, a pesar de esto la competencia en su totalidad solo se presentó en algunos jefes de tienda, y otra parte de la muestra no la refleja desarrollada por completo, posterior a la observación se constató en la entrevista, procesos de retroalimentación inadecuados en donde el énfasis se establece más en las debilidades y no en las fortalezas del colaborador lo que provoca inevitablemente una baja autoestima y baja motivación por parte del personal, se observa poca o ninguna proactividad o interés en los procesos establecidos lo que inevitablemente originará el acomodamiento al puesto o el abandono del mismo por parte de los colaboradores, la ausencia de planificación de cursos de liderazgo dentro de la organización pronostican que el jefe no se perciba listo para tener un equipo y dirigirlo.

La competencia orientación al servicio y sensibilidad al cambio se encontró presente en la totalidad de jefes de tienda de acuerdo a los criterios establecidos previamente por Grupo Monge a pesar de ser una de las competencias con ítems de habilitación más alto es importante mencionar que el desconocimiento de información, procesos y procedimientos internos, la falta de interés por atender al cliente e inadecuadas gestiones de ciertos departamentos pueden originar que el colaborador perciba el clima de trabajo inestable, que no pueda ejecutar sus actividades diarias, se puede perder la identificación con la organización y el orgullo por pertenecer a la misma. La cultura de servicio no se proporciona por manuales que se crean en la organización, se necesita personal identificado y orgulloso con la organización, personas contentas con su vida personal, física, emocional para que puedan reflejarlo tanto con el cliente interno y externo.

La competencia control administrativo y orientación al detalle, fue aprobada por los jefes de tienda, solo cierta parte de la muestra posee en su totalidad la competencia, evidenciándose la problemática con las tiendas

restantes, la habilitación de esta competencia no es palpable en todos los casos debido a que la información no llega a tiempo al punto de venta, se observó que no comprenden con claridad los procesos y procedimientos nuevos y se ven afectados por procesos administrativos con inadecuada gestión. Derivado de dicha problemática puede pronosticarse que se necesita más refuerzo en las capacitaciones de nuevos procesos y/o procedimientos, es importante mencionar que al no contar con un adecuado procedimiento de control administrativo la planeación, organización, control y toma de decisiones por parte de los jefes de tienda puede ser la no indicada. Para darle solución a los problemas cotidianos el jefe de tienda debe contar con una buena planeación y tener los objetivos personales e institucionales lo más claro posible para poder dirigir al equipo.

La competencia planeación funcional y orientación a resultados fue aprobada por los jefes de tienda de la muestra de acuerdo a los criterios establecidos por Grupo Monge, pero es importante observar que dicha competencia puede verse afectada por aquellas normas establecidas para la exhibición de productos dentro y fuera del punto de venta, aspectos como el desconocimiento de una lengua maya para comunicarse y la falta de opciones comerciales y de presupuesto por parte del departamento comercial y de mercadeo. Dicha competencia es fundamental para desarrollar el “saber hacer” ya que la orientación de resultados es la que permite la ejecución, la motivación para alcanzar metas y objetivos personales e institucionales. Es importante contar con jefes de tienda que busquen lo mejor, un alto rendimiento, que trabajen por encima de los estándares establecidos, que puedan ser adaptables a los cambios, pero sobretodo que puedan trabajar en equipo para un fin en común.

## CAPÍTULO IV

### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

- Los jefes de tienda de Grupo Monge han habilitado durante el período de prueba la mayoría de competencias deseadas por la organización; aun así las oportunidades de fortalecer las mismas no se descarta ya que se encuentran algunos aspectos en los que debe gestionarse el apoyo de otras áreas de negocio que imposibilitan el cumplimiento final de las mismas.

- La inducción y/o re- inducción se convierten en los medios para la introyección de la cultura en los colaboradores de Grupo Monge convirtiéndose así en la oportunidad de elevar la calidad del desempeño de cada uno de los integrantes de la organización. Sus efectos son palpables al encontrar jefes de tienda motivados, comprometidos y en busca de crecimiento profesional.

- El jefe de tienda de Grupo Monge, manifiesta la cultura en su lugar de trabajo mostrándose más preocupado por lograr sus metas, pero más allá de esto comprende que para lograrlo necesita el apoyo de su equipo de trabajo por lo que es consciente de que debe contar con un nivel de comunicación y liderazgo aceptable para el logro de los objetivos personales e institucionales con sus colaboradores, brindándoles el apoyo para el logro de los objetivos.

- Definitivamente procesos como la re-inducción le permiten al jefe de tienda de Grupo Monge, volver a darse cuenta de las razones por las que se encuentra trabajando en el Gallo más Gallo, le permite volverse a conectar con los objetivos organizacionales y personales que lo hicieron aceptar el trabajo en dicha organización, le permite ser consciente del impacto de su labor y las implicaciones que el mismo genera para el negocio.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que para el cierre de competencias en los jefes de tienda de Grupo Monge, las áreas administrativas se involucren y se preocupen aún más por lo que ocurre en el negocio, ya que muchas de las dificultades encontradas en los puntos de venta se relacionan con gestiones que dependen de otras áreas de trabajo.
- Para la introyección cultural se recomienda implementar talleres de re-inducción para poder refrescar los procesos, identificar las necesidades personales del colaborador e incluso necesidades de capacitación.
- Se recomienda para mejorar las competencias de liderazgo y comunicación, establecer procesos de seguimiento, darle énfasis al Coaching como herramienta oficial de trabajo, capacitar y preparar a los futuros jefes de tienda en temas de liderazgo y comunicación, estableciendo la práctica de casos aplicables en la vida real.
- Se recomienda destacar de los procesos de re-inducción, con aquellos colaboradores con potencial, como una forma de desarrollar planes de carrera o sucesión dentro de la organización.
- Para que el jefe de tienda de Grupo Monge logre mejorar sus resultados y pueda observar mejoras significativas en su trabajo, debe contar con el apoyo de otros departamentos por lo que se recomienda que las áreas administrativas visiten con más regularidad las tiendas para renovar el compromiso, la empatía y recordar la razón de ser de la organización.

## BIBLIOGRAFÍAS

- Agustín García, Pablo José, “Programa de inducción para el personal de primer ingreso a la unidad de proyectos de apoyo a la seguridad alimentaria y nutricional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación” Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 2009, pág. 5.
- Aguilar, Alfonso Siliceo. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa S.A., México. 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editado por McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. México, 2009.
- David Wug, Meharifie Violeta, “Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capoulliez”.2006. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
- Dessler, Gary. Administración de Personal.: Pearson Educación, México 2001.
- García Gutiérrez, Gladys Noemí. “Importancia de la Inducción para el desempeño de personal de la mediana empresa industrial”.2014. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa. 2da Edición. Editorial Granica, S.A, Buenos Aires, Argentina. 2004. 338 páginas.
- Grupo Monge, Guatemala. Manual de Puestos,Kit de Contratación y Selección. Guatemala, Grupo Monge, 2015

- IICA, Orton. Manual: elementos para programar, ejecutar y evaluar actividades de capacitación. Servicio Especializado Capacitación, Educación y Comunicación, 1999.
- Ivancevich, John et.al. Comportamiento Organizacional.: Mc-GrawHill, México 2005.
- Kirkpatrick, Donald, James Kirkpatrick, "Evaluación de acciones formativas" los cuatro niveles. Tercera Edición, Editorial Epise, Barcelona 2007. Pág. 44,45.
- Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la investigación". Cuarta Edición, Mc-GrawHill.2006. 850 pp.
- Pañeda, Javier Benavides. Administración.: Mc Graw Hill, México, 2004.
- Plaza, Jorge Palacios. Medición del Impacto y la Rentabilidad de la Formación- Cómo llegar al ROI de la Formación. España: Díaz de Santos, 2008.
- William Werther, Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw- Hill, México. 1991.

## ANEXOS

No.

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas



Unidad de Graduación Profesional del Centro de Investigaciones en Psicología-  
CIEPS- "Mayra Gutiérrez"

### ANEXO NO. 1

#### Observación Día típico jefe de tienda Grupo Monge

A continuación se plasman 5 secciones por medio de las cuáles se pretende observar la transferencia de competencias del jefe de tienda de Grupo Monge a su área específica de trabajo.

No.	Sección 1/ Habilidad Comercial	SI	NO
1	Todos los productos tienen colocado, el precio correspondiente		
2	Todas las precieras están colocadas en los productos y en el lugar correspondiente		
3	Todas las precieras cuentan con la información detallada de los plazos y/o condiciones de pago		
4	Todos los productos en liquidación o con oferta especial cuentan con splash visible		
5	Se encuentran bien exhibidos los articulos claves, marcas propias		
6	La iluminación de la zona es adecuada y tiene buen funcionamiento		
7	Las góndolas para exhibir productos están en buen estado		
8	Los productos están ordenados por familia, marca, modelo y el frente del producto hacia la vista del cliente		
9	Los productos en exhibición se encuentran limpios y sin golpes		
10	Existen pasillos entre la mercadería que permite el acceso para el cliente y revisión de los mismos (tienda y bodega)		
11	Están separados los productos recogidos, apartados, vendidos (con factura), dañados, disponibles para la venta		
12	Todas las áreas de exhibicion estan sin espacios vacios por productos faltantes		
13	Todos los productos está colocados con el orden de mayor a menor tamaño para la decisión del cliente		
14	Las reparaciones están ordenadas según: reparaciones para enviar a taller, para entregar a cliente, reparaciones de stock		
15	Las bodegas tienen sus alarmas en buen estado		
16	La limpieza de la tienda es correcta: no hay basura en los pisos, ni basura acumulada		
<b>TOTAL SECCIÓN 1</b>			
No.	Sección 2/ Liderazgo y Comunicación	SI/ 1	NO/ 0
1	Manifiesta la aplicación de valores, misión y visión de Grupo Monge		

2	Dialoga de forma abierta con sus colaboradores, manifestandoles confianza.		
3	Transmite las instrucciones con respeto		
4	Intenta solucionar problemas		
5	Trata a sus colaboradores como si fueran importantes para la empresa		
6	Exige razonablemente		
7	Permite desarrollar las capacidades de sus colaboradores		
8	Sabe delegar		
9	Escucha y toma en cuentas las ideas que aportan sus colaboradores		
10	Retroalimenta, capacita a su personal		
11	Atiende a clientes (Venta, Reparaciones, Reclamaciones, etc)		
12	Verifica que el personal cumpla con el uniforme establecido		
13	Verifica que la presentación del personal sea adecuada (higiene personal)		
14	Verifica si el personal trae gafete de identificación		
15	Verifica que su personal llegue en el horario asignado (entrada)		
16	Verifica que el personal tenga el celular en vibrador / No utilizarlo en el área de ventas		
17	Verifica que las condiciones de los inodoros estén limpios, sin fugas, y en buen funcionamiento, que haya papel higienico, jabon de manos, desodorante para que puedan utilizarlos sus colaboradores.		
18	Verifica que el piso del punto de venta este limpio, que los escritorios del administrador estén ordenados, que no hayan bebidas ni alimentos en la zona de trabajo, que todos los equipos estén funcionando.		
19	Verifica que el personal regrese a tiempo después de almuerzo y refacción y que el área del comedor se encuentre limpia y cómoda para todos.		
<b>TOTAL SECCIÓN 2</b>			
<b>No.</b>	<b>Sección 3/ Orientación al servicio y sensibilidad al cambio</b>	<b>SI/ 1</b>	<b>NO/ 0</b>
1	Saluda a los clientes utilizando el script establecido al ingresar al punto de venta o al atenderlos por teléfono		
2	Maneja de manera eficiente a clientes difíciles		
3	Asume como personal eventos que ocurren en el punto de venta con los clientes		
4	Visualiza a cada cliente de forma independiente, todos los clientes son diferentes		
5	Mantiene objetividad, emociones y sentimientos bajo control		

6	Utiliza un lenguaje acorde con el cliente que esta atendiendo		
7	Permite que el cliente pueda hablar		
8	Habla claro y concreto		
9	Posee conocimientos profundos sobre los productos y servicios de Grupo Monge.		
10	Conoce sobre los productos o servicios de las empresas de la competencia.		
11	Conoce los pasos y técnicas de la venta de Grupo Monge.		
12	Brinda la mejor solución al cliente, sin que afecte los intereses de la empresa		
13	Responde no solo con diligencia sino en tiempo prudencial		
14	Al tomar decisiones busca las más rentables para la organización y el cliente.		
<b>TOTAL SECCIÓN 3</b>			
<b>No.</b>	<b>Sección 4/ Control administrativo y orientación al detalle</b>	<b>SI/ 1</b>	<b>NO/ 0</b>
1	Realiza Junta de Apertura y Seguimiento al Reporte de Ventas por Vendedor		
2	Ejecuta y Responde correos recibidos		
3	Ejecuta autoclinicas conocimiento de producto por vendedor		
4	Realiza clinicas de ventas, Coaching y Pasos de la Venta.		
5	Supervisa Conteos Cíclicos		
6	Realiza Cuadratura de Conteos Físicos y Enviar Reporte		
7	Supervisa Medición de Tráfico en la Tienda		
8	Analiza solicitudes de crédito rechazados		
9	Da Seguimiento de Ajustes de Inventario (Proceso)		
10	Realiza seguimiento y/o cierre de Traslados de productos (Tiendas)		
11	Revisa y Aprueba Gastos		
12	Revisa que se realice el armado de caja de manera correcta (ventas, gastos, cuadratura boletas deposito banco y Proval.)		
13	Realiza Arqueos de caja sorpresivos		
<b>TOTAL SECCIÓN 4</b>			
<b>No.</b>	<b>Sección 5/ Planeación funcional y orientación de resultado</b>	<b>SI/ 1</b>	<b>NO/ 0</b>
1	Propone nuevas ideas para la obtencion de la meta, planes de incentivos.		
2	Genera actividades creativas dentro y fuera de las exhibiciones de venta		

3	Planea y coordina las actividades de aprendizaje de sus colaboradores por medio de la universidad Monge.		
4	Se anticipa a las necesidades de sus clientes		
5	Planifica y coordina los descansos propios y los de sus colaboradores en el mes.		
6	Maneja su tiempo adecuadamente.		
7	Verifica que se respeten las atribuciones acordadas para cada uno de los colaboradores ( Revisión de Cortinas en buen estado Portones, Llavines y Candados en buen estado y Guardados, Panel de alarma, Sensores en buen estado y sin obstrucciones, Sistemas de seguridad de gondolas en funionamiento,Camaras Ajustadas a los sitios indicados etc.)		
<b>TOTAL SECCIÓN 5</b>			



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Unidad de Graduación Profesional del Centro de Investigaciones en Psicología-  
CIEPS- "Mayra Gutiérrez"

## ANEXO NO. 2

### Entrevista

A continuación encontrará una entrevista basada en las competencias que deben habilitarse en el período de prueba de los jefes de tienda de Grupo Monge.

<b>Habilidad Comercial</b>	
1	¿Cuáles son los problemas diarios propios de su trabajo? ¿Qué hace para resolverlos?
2	¿Por qué es importante tener agresividad comercial para trabajar en una de las tiendas de Grupo Monge?
3	¿Cómo jefe de tienda de Grupo Monge que actividades realiza para desarrollar la agresividad comercial en su punto de venta?
4	¿Por qué es importante cuidar el aspecto físico de su tienda? ¿Qué relación tiene esto con su ambiente de trabajo, ventas, atracción de clientes etc?.
5	En la práctica del día a día describa alguna situación que haya sido un desafío para usted.
6	¿Qué diferencias percibe en comparación a su empleo anterior con el actual?
<b>Liderazgo y Comunicación</b>	
7	¿En qué condiciones estaba su equipo de trabajo antes de que usted lo dirigiera? ¿Qué acciones implementó para que el equipo mejorará su desempeño?
8	¿Qué nivel de decisiones le delega a su equipo y cuáles no?
9	¿Por qué es importante velar por las condiciones ambientales, físicas y psicológicas de sus colaboradores a cargo?
10	¿Qué lo hace ser un buen líder?
11	¿Qué estrategias utiliza para hacer que sus colaboradores acepten sus ideas y objetivos?

12	Describa una situación en la que ha tenido que llamarle la atención a uno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque hizo algo que no estaba bien ¿Cómo maneja esta situación?
13	¿Cómo evalúa su propio trabajo en el punto de venta? ¿Cómo sabe que lo está haciendo bien?
14	Ante una situación difícil o compleja ¿Cómo logra que todo su equipo responda?
15	¿Cuáles son los aspectos que más valora cuando trabaja en equipo?
<b>Orientación al servicio y sensibilidad a lineamientos</b>	
16	Defina ¿qué es servicio al cliente para usted?
17	¿Por qué es importante la aplicación del script en el punto de venta al momento de atender a los clientes?
18	¿Cuál ha sido el último cliente que ha perdido? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron implementarse y no se hicieron?
19	¿Recuerda alguna mejora que haya implementado por la insatisfacción particular de un cliente?
20	¿Por qué es importante conocer a cada uno de sus clientes? ¿De qué forma capta sus necesidades?
21	¿Es importante mantener el control de emociones al trabajar en equipo?
22	¿Qué procedimiento utiliza para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
<b>Control administrativo y orientación al detalle</b>	
23	¿En qué le sirve a ud, y su equipo tener bajo control los procesos y procedimientos en el punto de venta?
24	¿Qué beneficios personales e institucionales obtiene ud, al cuidar el negocio?
25	Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo ¿Dónde residía la dificultad?
26	¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo?
27	¿Cuáles han sido los problemas a los que ha tenido que adaptarse como jefe de tienda?

<b>Planeación funcional y orientación de resultados</b>	
28	¿Porqué es importante que ud, planee en conjunto con sus colaboradores como llegar a la meta?
29	¿Qué ha hecho usted para motivar a sus colaboradores?
30	¿Por qué es importante cuidar al talento que tiene en tienda?
31	¿Qué ha hecho en su trabajo en este mes que le fue gratificante? ¿Cuál es el logro del que más orgulloso se siente?
32	Deme un ejemplo de una idea o sugerencia que le haya propuesto a su jefe inmediato en el último mes, ¿Cómo fue? ¿Cómo la implemento? ¿Qué resultados obtuvo?
33	¿Cuáles son las tareas que más le gustan hacer en su trabajo actual? ¿Cuáles son las más aburridas?
34	¿En qué condiciones laborales trabaja más eficientemente?
35	¿Qué impacto tiene su puesto en relacion con los objetivos de Grupo Monge?
36	¿Qué factores tienen que estar presentes en su puesto de trabajo para que usted se sienta motivado?



**ANEXO NO. 3**

**Taller participativo**

Nombre del taller	objetivos	Contenido	Actividades	Material a utilizar	Responsables
<b>Reinducción</b>	1. Definir las competencias que los jefes de tienda de Grupo Monge deben considerar para la eficiencia de su trabajo en el área específica.	Competencias: Habilidad comercial, Liderazgo y comunicación, orientación al servicio y sensibilidad a lineamientos, control administrativo y orientación al detalle, planeación funcional y orientación a resultados.	08:00 a 08:15 Reviviendo nuestras Raíces: Video motivacional Grupo Monge.	Video, bocinas, audio	<i>Katherine González</i>
	2. Habilitar las competencias de los jefes de tienda de Grupo Monge.		08:15 a 10:00 "El jefe de tienda de Grupo Monge"	Presentación	
	3. Establecer los efectos del proceso de re-inducción posterior al período de prueba.		08:30 a 09:00: Asignación de casos por grupos divididos en cada una de las competencias a habilitar.	Hojas con cada caso, lapices, marcadores, papelografos.	
			09:00 a 13:00 presentación de la resolución de su caso.	rotafolio, microfono	
			14:00 a 16:00 Revitalizando nuestro liderazgo Porra y baile del Gallo más Gallo	microfono	
			16:00 a 18:00 Evaluación de las competencias y del taller.	Hojas, lapiceros.	