	<b>GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS</b>		<b>CÓDIGO</b>	FO-GS-15	
			<b>VERSIÓN</b>	02	
	<b>ESQUEMA HOJA DE RESUMEN</b>			<b>FECHA</b>	03/04/2017
				<b>PÁGINA</b>	1 de 96
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>		<b>APROBÓ</b>	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad	

## RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES): NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS

NOMBRE(S): Alfonso Alberto APELLIDOS: Muñoz Castro

NOMBRE(S): Jorgelys Adriana APELLIDOS: Vargas Castro

FACULTAD: Facultad de Educación, Artes y Humanidades

PLAN DE ESTUDIOS: Comunicación Social

DIRECTOR:

NOMBRE(S): Héctor APELLIDOS: Pedrozo Narváez

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y VENTAS DEL GRUPO DE ASESORES INDRA DE BUCARAMANGA, COLOMBIA DURANTE EL 2023

### RESUMEN

La investigación se centra en la empresa Indra-Colombia y se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo, se aborda la problemática de la rotación de personal debido a la falta de uso adecuado del manual de capacitación y ventas. Esta multinacional requiere que se sigan las directrices de este manual para mantener su éxito. En el segundo capítulo, se hace una recopilación de investigaciones y teorías que permitieron dar un

soporte a la resolución de objetivos propuestos, y tomando los aportes que estas brindan para un modelo de cómo estudiar el tema. El tercer capítulo se presenta la metodología a emplear para la organización de resultados, la cual, fue de gran utilidad, puesto que, admitió dar un orden y técnica a cada dimensión e indicador analizado. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados organizados por cada objetivo. Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos. Se concluye que, aunque se realizan planes estratégicos para la gestión del personal, no se revisan periódicamente los objetivos del manual. Se recomienda organizar, revisar y actualizar el manual con los asesores y establecer capacitaciones periódicas para mejorar las habilidades de interacción y comunicación de todos.

**PALABRAS CLAVES:** Asesores, capacitación, estrategias, manual, ventas, comunicación interna, comunicación externa.

**CARACTERISTICAS:**

**PÁGINAS:** 92 **PLANOS:** 0 **ILUSTRACIONES:** 35 **CD ROOM:** \_\_\_\_

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y VENTAS EN EL  
GRUPO DE ASESORES INDRA DE BUCARAMANGA, COLOMBIA DURANTE EL 2023

ALFONSO ALBERTO MUÑOZ CASTRO  
YORGELIS ADRIANA VARGAS CASTRO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES  
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL

2023

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y VENTAS DEL  
GRUPO DE ASESORES INDRA DE BUCARAMANGA, COLOMBIA DURANTE EL 2023

ALFONSO ALBERTO MUÑOZ CASTRO  
YORGELIS ADRIANA VARGAS CASTRO

Trabajo de investigación presentado para obtener el título de: Comunicadores Sociales

HÉCTOR PEDROZO NARVÁEZ  
DIRECTOR

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES  
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL

2023



*ACTA DE SUSTENTACION DE UN PROYECTO DE GRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO COMUNICACION SOCIAL*

*FECHA: San José de Cúcuta, 26 de Octubre de 2023*

*HORA: 8:00 horas*

*LUGAR: Sala de Imagen segundo Piso Edificio de Comunicación Social*


**Título del trabajo de grado:** "NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y VENTAS EN EL GRUPO DE ASESORES INDRA DE BUCARAMANGA, COLOMBIA DURANTE EL 2023"


Director (a): *HECTOR PEDROZO NARVAEZ*  
*Comunicador Social*  
*Mg. Escrituras Audiovisuales*

<i>NOMBRE DEL ESTUDIANTE</i>	<i>CÓDIGO</i>	<i>CALIFICACION</i>	<i>A.M.L</i>
<i>ALFONSO ALBERTO MUÑOZ CASTRO</i>	<i>1330972</i>	<i>3.2</i>	<i>APROBADA</i>
<i>YORGELYS ADRIANA VARGAS CASTRO</i>	<i>1330939</i>	<i>3.2</i>	<i>APROBADA</i>

  
*ERWIN JACOME CASTILLA*

  
*JUAN ALEJANDRO JIMENEZ*

  
*RUTH JOHANNA VIVAS*

  
*MARGARITA ROSA PEÑALOZA DURAN*  
*Coordinador Comité Curricular*  
*Plan de Estudio Comunicación Social*

Gracias Dios por guiarme en todo momento y permitirme este logro, dedico este trabajo de grado a mi familia, a mi hija quién extraño con todo mi corazón y doy lo que fuera por compartir cada día más con ella a mi madre por ser la mujer más inteligente, dulce y especial de vida, a mi hermana Maria quien desde joven cuida de nosotros y me ama incondicionalmente, a mi pareja sentimental y futura esposa Rosa Isabel Hernández García por su amor, risas e impulsarme a seguir mis sueños, y mi hermana Lorena que las mujeres valientes existen, mi gratitud con mi amigo Octavio Martines por su amor y amistad, gracias familia por ser mi motor.  
Con Cariño Alfonso Castro.

Dedico este proyecto a Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mi convivir diario; a mis padres por ser los guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre; a cada uno de los profesores cruzados en la trayectoria de mi carrera por brindarme uno a uno los conocimientos para seguir adelante con este gran objetivo. Con amor Jorgelys Vargas

“Son muchos los docentes que han sido parte de mi camino universitario, principalmente a la profesora Margarita Duran, al profesor Erwin Jácome entre otros, les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y las palabras ya sabemos quién se las lleva, el viento”

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	13
Introducción .....	14
1. PROBLEMA.....	16
1.1 Título.....	16
1.2 Descripción del Problema.....	16
1.3 Formulación del Problema.....	18
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Objetivo general.....	18
1.4.2 Objetivos específicos .....	18
1.5 Justificación .....	19
2. MARCO DE REFERENCIA.....	21
2.1 Antecedentes.....	21
2.1.1 Internacionales .....	21
2.1.2 Nacionales.....	21
2.1.3 Regionales.....	26
2.2 Marco Teórico.....	29
2.2.1 Comunicación organización y mercadeo .....	29

2.2.2 Como se relaciona la comunicación organizacional en los empleados y su capacitación con el crecimiento de la empresa.....	27
2.2.3 Causas y efectos de la rotación de personal.....	29
2.2.4 Procesos de capacitación y ventas de un manual de asesores.....	30
2.2.5 Influencia de la comunicación de un manual de capacitación y ventas.....	31
2.3 Marco Legal .....	32
2.4 Marco Contextual.....	37
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
3.1 Método .....	40
3.2 Población y Muestra .....	41
3.3 Instrumentos para la Recolección de Información.....	41
3.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	43
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	40
4.1 Seguimiento y Control al Manual de Ventas .....	40
4.2 Seguimiento a las Acciones de Capacitación de Personal .....	47
4.3 Mejoramiento y Actualización del Manual.....	52
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES.....	62
Bibliografía .....	69
Anexos .....	79



**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Operacionalización de Variables .....	42

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Pregunta 1: ¿Considera que se realizan planes para el manejo del personal? .....	41
Figura 2 Pregunta 2: ¿Se emplean revisiones periódicas de los objetivos del manual de capacitación y ventas de los asesores? .....	42
Figura 3 Pregunta 3: ¿La empresa estudia los temas capacitación y ventas para la mejora de la comunicación? .....	48
Figura 4 Pregunta 4: ¿La entidad práctica reuniones del equipo de trabajo para llevar a cabo el feed back? .....	49
Figura 5 Pregunta 5: ¿En el departamento de asesores se realizan análisis de indicadores de gestión periódicamente?.....	50
Figura 6 Pregunta 6: ¿Se emplea de forma idónea la aplicación de estrategias de retención para los asesores?.....	51
Figura 7 Pregunta 7: ¿Se hace uso de una técnica para identificar los talentos a capacitar?.....	53
Figura 8 Pregunta 8: ¿El recurso humano cuenta con una organización de tiempos para capacitación?.....	49
Figura 9 Pregunta 9: ¿El departamento de asesores consulta el manual de capacitación y ventas? .....	55

Figura 10 Pregunta 10: ¿La organización realiza actividades de simulación de ventas con los asesores?	51
Figura 11 Pregunta 11: ¿Regularmente la compañía realiza procesos de innovación en el manual de capacitación y ventas de los asesores?	58
Figura 12 Pregunta 12: ¿Se toma en cuenta la experiencia del cliente para perfeccionar el proceso de comunicación, capacitación y ventas?	59
Figura 13 Pregunta 13: ¿Los asesores luego de ser capacitados con el manual, adquieren una capacidad de dialogo excelente para las ventas?	60
Figura 14 Pregunta 14: ¿Se evalúa de modo continuo las habilidades en ventas de los asesores basado en los resultados?	61
Figura 15 Pregunta 15: ¿La compañía presenta proyectos nuevos que admitan la mejora del manual de capacitación y ventas de los asesores?	62
Figura 16 Pregunta 16: ¿Considera que la influencia del manual de capacitación y ventas puede lograr un aumento en la demanda de servicios?	63

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo 1 Encuesta dirigida al Grupo de Asesores Indra-Colombia .....	80
Anexo 2 Validación de Instrumento .....	82
Anexo 3 Evidencia Aplicación del Instrumento .....	84

## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo principal “establecer el nivel de cumplimiento del manual de capacitación y ventas en el grupo de asesores Indra-Colombia durante el 2023”. Para lo cual, empleó una metodología descriptiva- mixta, no experimental; manejando como técnicas de recopilación de datos la encuesta y recolección documental; con lo que, se analizó tanto datos cuantitativos, como cualitativos, la población estudiada fueron los asesores de Indra-Colombia, sin embargo, se hizo uso de una muestra no probabilística, tomando en cuenta a 10 asesores de la sede de Bucaramanga. Obtuvo como resultado que se logró identificar las causas y efectos de los asesores de ventas de Indra-Colombia, pues, al no comunicarse efectivamente los planes y objetivos de la empresa, se puede retener al personal. Así mismo, se determinó que, si se realizan los procesos de capacitación, sin embargo, ciertos participantes no consiguen captar las enseñanzas, presumiendo que se debe a su falta de participación formativa. Por consiguiente, se estableció que, el manual de capacitación y ventas de los asesores de la compañía. Finalmente, se concluye que, según los resultados, el manual siendo constantemente actualizado mediante planes de mejora, para fortalecer la retención de personal y a su vez las ventas.

**Palabras claves:** Asesores, capacitación, estrategias, manual, ventas.

## Introducción

Para Castells (2013) la comunicación es un proceso a través del cual se participa información entre las personas, así mismo, contribuye en intercambiar emociones, sentires e ideas que pueden ser de gran aporte para el contexto en donde se desempeñe. En una organización, Paz (2012) dice que, se hace uso de la comunicación oral, que trata la transferencia de mensajes mediante el diálogo; también, se maneja la escrita, en donde se envía información, instrucciones, políticas, reglamentos, manuales, entre otros, con el fin que, quede asentado lo transmitido y en caso de olvidarse algo, tener la herramienta de consulta y retomar lo requerido.

En esta investigación se da a conocer la importancia que tiene el manual de capacitación y ventas en la comunicación de los asesores de la empresa Indra-Colombia, debido que, es necesario tener en cuenta los elementos para llevar a cabo la formación y mejora de los colaboradores.

En tanto, en el primer capítulo, se expone la problemática que presenta la organización, que radica principalmente en la rotación de personal, debido a la falta de buen uso del manual de capacitación y ventas de los asesores; y en vista que esta multinacional se desenvuelve en disimiles áreas de atención brindando productos y servicios, requiere que, lo establecido en esta herramienta escrita se lleve a cabalidad para continuar teniendo éxito como lo ha logrado a lo largo de los años.

Por otra parte, en el segundo capítulo, se hace una recopilación de investigaciones y teorías que permitieron dar un soporte a la resolución de objetivos propuestos, y tomando los aportes que estas brindan para un modelo de cómo estudiar el tema. Así mismo, en el capítulo

tres se presenta la metodología a emplear para la organización de resultados, la cual, fue de gran utilidad, puesto que, admitió dar un orden y técnica a cada dimensión e indicador analizado.

Posterior, en el capítulo cuatro se exponen los resultados de modo organizado por cada objetivo, tal como se propuso en la operacionalización de variables, para conseguir que el lector pueda apreciar una secuencia y sea de mayor comprensión y finalmente, en el quinto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones basados en los resultados obtenidos con una conclusión donde se expone un fundamento con la información recolectada y los resultados obtenidos, y se puede concluir que, si se realizan planes estratégicos para el manejo de personal, pero no se realizan revisiones periódicas de los objetivos del manual.

El manual no se sigue planamente por lo cual se recomienda a la organización su revisión y actualización con los asesores, así mismo, establecer espacios periódicos de capacitación con simulacros que permitan afianzar los conocimientos de los asesores y actividades de manejo comunicacional de modo que todos consigan mejorar sus capacidades de interacción y comunicación.

## 1. PROBLEMA

### 1.1 Título

Nivel de cumplimiento del manual de capacitación y ventas en el Grupo De Asesores Indra Colombia De Bucaramanga, Colombia durante el 2023

### 1.2 Descripción del Problema

Según Rodríguez Andrés (2018) la comunicación es el procedimiento a través del que “se transmite y recibe información, opiniones, informes y cualidades para conseguir y comprender cada labor” (p. 235); es decir, son elementos esenciales que producen socialización entre los interesados. Por lo tanto, las relaciones interpersonales se van formando y conservando de modo notable mediante el convivir, promoviendo valores y cooperación de la sociedad.

Desde el punto de vista corporativo, Van Riel (2018) cita a Fayol Le Maire (1916) expone que, la comunicación es un factor elemental en las organizaciones, por lo cual, es ineludible que, tanto en sus instrucciones verbales, como escritas (mediante manuales) sean claros para que el personal consiga conocer de modo que se lleven a cabo “la planificación, organización, mando coordinación y control” (p. 3).

Partiendo de ello, se logra evidenciar la problemática que presentan la mayoría de organizaciones en el seguimiento de instrucciones, tareas y labores, puesto que, no se tiene en cuenta la comunicación como parte primordial de las políticas y lineamiento de la empresa, lo



que genera inconvenientes significativos que se ven reflejados en las ventas que se producen periódicamente.

Consecuentemente, en fundamento con lo dicho por Barragán Méndez, Olaya, Beltrán Anzola, González Muñoz y Pinilla Molano (2016) se puede enunciar que, la comunicación tiene gran influencia en la formación de cada colaborador en la compañía, debido que, en el momento de ingreso se capacita para que contextualice y conozca los procedimientos que se llevan en la misma, y, si no se da una buena interacción entre el empleado de nuevo ingreso y el encargado de capacitar, no se tiene una comunicación eficaz; lo que produce un efecto negativo, dando motivo a riesgos o disminución de la productividad, bien sea una compañía de bienes o servicios.

En el caso de la compañía en estudio “Indra-Colombia” (Indra, 2023a) al ser una multinacional que brinda servicios de “consultoría y tecnología”, y contar con casi 4 mil colaboradores a su cargo a nivel nacional , aunado a la responsabilidad que presenta con sus clientes y aliados comerciales, requiere que, cada miembro de la misma cuente con destrezas y conocimientos propios de cada área, para conservar el estatus y prestigio de esta la empresa, no obstante, se han presentado casos en donde ciertos asesores no han concebido bien el objetivo de la organización y se han presentado una baja en las ventas; al no contar con una buena planeación y gestión de la comunicación para hacer seguimiento a situaciones de riesgo, siendo importante tener presente otra opción para mitigar y replanificar, en lugar de rotar el personal, lo que genera mayores costos y tiempos de adaptación, aunado “al incremento de la demanda de servicios y disminución de casi un 23% del personal contratado” (Indra, 2023a:9).

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del manual de capacitación y ventas en el Grupo De Asesores Indra De Bucaramanga, Colombia durante el 2023?

### **1.4 Objetivos**

#### ***1.4.1 Objetivo general***

Determinar el nivel de cumplimiento del manual de capacitación y ventas en el Grupo De Asesores Indra De Bucaramanga, Colombia durante el 2023

#### ***1.4.2 Objetivos específicos***

Describir la percepción de los asesores de ventas sobre el seguimiento y control que se realiza a la aplicación del manual.

Identificar la percepción de los asesores de ventas sobre las acciones de capacitación de personal.

Establecer las acciones de mejoramiento participativo que se realizan para actualizar el manual.

## 1.5 Justificación

En la compañía “Indra-Colombia”, dan reflejo del buen uso de los conceptos primordiales de toda organización, en donde centra su mirada en su recurso más valioso que es el “humano”, por lo que, se encarga de formar, sensibilizar y hacer que participen en cada actividad que les permita fortalecer su seguridad, conocimientos y habilidades. Por este motivo, se hace necesario estudiar las situaciones ante expuestas, debido que, no van conforme a la visión o línea de trabajo de la empresa (Indra, 2023b).

Según Chiavenato (2011) considera que el recurso que requiere de mayor gestionamiento empresarial es el “humano”, esto debido a la independencia que cada uno presenta de modo particular, así como su visión del mundo e intereses particulares; lo que hace que las organizaciones tengan el reto de encaminar su visión en función a los objetivos de la organización, consiguiendo trabajar en equipo bajo un mismo enfoque y meta. Lo que permite que la compañía consiga su misión y alcance el éxito, para lo cual, se necesita proponer primacías competitivas, con base a lo que la competencia les podría brindar.

Por consiguiente, la presente indagación tiene como foco principal determinar el nivel de cumplimiento del manual de capacitación y ventas del grupo de asesoramiento de “Indra-Colombia”,

Hoy en día se alude que, siempre existe una comunicación, dejando a un lado lo expuesto por Habermas (1989) quien hace énfasis en la “racionalidad comunicativa”, es decir, al hablar con otra persona no se debe suponer que existe comunicación, pues, comúnmente las personas oyen, más no escuchan, y la diferencia parte de “prestar atención”, por consiguiente, es necesario

entender lo que la otra parte procura comunicar, aún más en el caso de recibir instrucciones en una empresa.

Por tanto, se busca determinar qué procedimientos se están llevando a cabo durante las capacitaciones y ventas, para así, tener mayor claridad de alguna inexactitud en este paso tan significativo, pues, es donde se forma al personal que va a hacer frente con los clientes y estos deben contar con las herramientas idóneas, de tal modo que, logren conservarlo o atraerlo a la empresa.

De igual modo, Dessler (2006a) da a conocer que, es significativo conocer de qué modo se gestionan los recursos en organizaciones del exterior, y así, al momento que, estas sean aprobadas e ingresen a la nación, se consiga una buena adaptación a su cultura organizacional, prácticas de promoción, y demás factores que se constriñen al ser participe en un nuevo mercado. Debido que, como es el caso de estudio, esta empresa multinacional, con gran reconocimiento mundial ha conseguido llegar ahí por la manera en cómo ha venido trabajando.

La investigación permite conocer los elementos que se deben cambiar o mejorar, para mitigar los errores en el intercambio de información, dando una solución conveniente a esta compañía, y específicamente en su filial colombiana, enmarcando los cambios digitales y tecnológicos, como proveedor de “transporte y defensa”, de forma integral e innovadora.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

A nivel internacional, en Perú, García Seminario (2019) trabajo de grado conocido como *“La capacitación y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la calidad del servicio al usuario, en el Hospital Belén de Trujillo año 2017”*. El cual tuvo como objetivo principal *“Determinar el grado de correlación entre la capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo en la calidad del servicio al usuario en el hospital Belén Trujillo año 2017”*. Haciendo uso de una metodología descriptiva correlacional no experimental, tomando una muestra de 60 colaboradores. Obteniendo como resultado que, al aplicar los instrumentos al personal de administración, así como, a pacientes; estos dan a conocer que, casi un 50% de la población no ejecuta lo instruido en capacitación, de igual modo, la otra parte indicó que, no se planifican actividades formativas. Lo que, indica que, según el manual de la entidad, sólo se da capacitación al personal de nuevo ingreso, y los anteriores, no continúan en un aprendizaje o mejora. Lo que permite concluir que, la insuficiente comunicación de los colaboradores con los usuarios se debe a la falta de conocimientos y aplicación de normas básicas para la optimización de su desempeño laboral.

En tanto, esta indagación deja un gran aporte a la presente, debido que, se trata de una empresa de servicios, en donde se hace necesario tener una mejor comunicación y así el

desempeño laboral de los empleados sea óptimo, y en estos casos se requiere de una mejora o cambios en los manuales de funciones y/o procesos.

De igual modo, en Perú, Zelada Jiménez y Paz Sosa (2020) se tituló *“la influencia de las neuroventas en el desempeño laboral de los vendedores de seguros Mapfre de la empresa Fastco Perú, en el año 2019”*. Su objetivo fue *“determinar si las Neuroventas influyen en el Desempeño Laboral de los vendedores de Seguros Mapfre, en el año 2019”*. Constituido por una metodología básica descriptiva, con nivel correlacional-causal, debido a la intención de conocer la causaefecto del desenvolvimiento de labores del personal, tomando a 35 participantes en su muestra. Con fundamento en lo implementado se obtuvo como resultado que, al incorporar la técnica de Neuroventas en el manual de funciones de la empresa, se notó significativamente la mejora del desempeño de trabajo de los colaboradores, pues, al ser capacitado de modo idóneo, lograron tener claridad de cómo vender y qué es lo que necesita cada cliente, y de igual modo, conservando los intereses de la empresa. Por tanto, concluye que, las capacidades de los vendedores según los indicadores, logró mejorar en un 80%, teniendo el nivel de manejar conflictos o situaciones de riesgo en una venta, permitiendo una mejora estratégica en la organización.

Por lo cual, se puede acotar que, este estudio es de gran aporte, debido que, muestra de modo directo la influencia de una técnica incorporada en el manual de funcionamiento de los colaboradores, logrando con éxito una mejor comunicación y ventas de los empleados, desenvolviéndose con mayor fluidez en la prestación de servicios de seguros.

En otra nación, Ecuador, se seleccionó la investigación de Cabezas Ramos (2022) titulada *“Gestión de talento humano y rendimiento laboral”*. En donde presenta como objetivo *“identificar el efecto que tiene la Gestión del Talento Humano sobre el Rendimiento Laboral de los colaboradores de una estación de servicios”*. Tomando como metodología descriptiva-mixta, haciendo uso de la encuesta, revisión documental y encuesta con lo cual, recopiló información. Esto deja como resultado que, se requiere una mejora en el gestionamiento del recurso humano, debido al bajo rendimiento en sus laboral, pues, este no presenta efectividad; en tanto, se considera que es ineludible mejorar los elementos del manual de funciones para que, el personal se pueda enfocar más en sus destrezas, y sintiéndose motivado lo que produce mayor sentido de pertenencia con la organización. Con base a esto, se concluye que, los colaboradores son una parte significativa en la organización, por lo que, se requiere conocer sus necesidades para fortalecer su rendimiento.

Esta indagación es importante, debido que, refleja la importancia que tiene el talento humano en las organizaciones, y al capacitarse y tener claridad de los manuales y funciones de cada cargo, logran un mejor desempeño, con aptitudes y actitudes que optimicen las estrategias de la empresa.

### **2.1.2 Nacionales**

En Colombia- Bogotá, Fonseca Bernal (2019) en sus prácticas profesionales realizó un *“propuesta manual de capacitación profesional para personal en la empresa Arteaga Ortiz & Auditores SAS”*. La cual tuvo como objetivo *“proponer la elaboración de un manual de capacitación académica y profesional para el personal de la empresa Arteaga Ortiz & Auditores S.A.S.”*. Para la cual manejó una metodología descriptiva, observacional, de campo. En donde

logró obtener como resultados al determinar las insuficiencias en enseñanza y destrezas en los colaboradores, procuró dejar como aporte a la organización un manual con el cual, se capacitará a los empleados de forma objetiva, acorde a las necesidades personales y el cargo que desempeña. No obstante, con el fin de integrarles en todos los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, a fin que, desempeñaran mejor sus funciones al saber cómo se realizan los demás procesos. En conclusión, se puede decir que, esta experiencia admitió el fortalecimiento del desempeño de labores de contabilidad, finanzas, habilidades de redacción, atención a los clientes, y otras capacidades que permitieron conocer la eficacia del manual.

Consecuentemente, esta práctica, deja como aporte a la presente investigación que, a pesar de los avances tecnológicos de hoy, es necesario capacitar a los empleados en las áreas técnicas, de modo que hagan uso de las herramientas digitales, no solo desde sus celulares, sino que, se profesionalicen desde un equipo de cómputo, en donde puedan contribuir más eficientemente en su formación integral, y se implemente como un manual para que se continúe realizando y mejorando acorde a los avances que se presenten, y así, optimizar la comunicación y a su vez incrementar las ventas.

En Santander, Barrancabermeja, Castro Ríos (2020) en su investigación nombrada *“propuesta de capacitación a los empleados de RTS SAS sucursal Barrancabermeja para el mejoramiento de la competitividad y productividad organizacional”*. Tuvo como objetivo esencial “desarrollar una propuesta de capacitación a empleados de la organización RTS SAS Sucursal Barrancabermeja”. Para ello, implementó una metodología descriptiva cualitativa, mediante entrevistas y observación directa. Lo que le admitió obtener como resultado, el conocimiento de las falencias que presenta la empresa en el desarrollo de sus funciones, en



donde los trabajadores manifestaron insuficiencias en la competitividad y producción, dado a la mala comunicación, al no tener claro los conocimientos idóneos. Concluye que, se logró la realización de la propuesta de capacitar al personal, quien después de esto, reflejó un mayor compromiso, avanzando de modo conjunto con los objetivos de la compañía, al sentirse más satisfechos.

Esta indagación demuestra la importancia de la comunicación y conocimiento de las labores a realizar en una compañía, bien sea prestando un servicio o vendiendo un producto, y también como organización, es ineludible dejar asentado por escrito mediante un manual, esta modalidad de capacitación, de tal modo que, se logró volver a realizar en un futuro, e ir mejorando para hacerlo continuamente.

En Boyacá- Tunja; Ávila Cipamocha, Buitrago Pinzón, Castiblanco Hernández, Arias Jiménez y Ronderos Cristancho (2021) en su trabajo de grado nombrado “*propuesta de un plan de capacitación y formación laboral en la Empresa Jer Red Multiservicios de la ciudad de Tunja*”. En donde presentan como objetivo “proponer un programa de capacitación y formación laboral que aporten a los empleados de la empresa JER un mejor desempeño de su trabajo en términos de conocimiento habilidades y actitudes”. Empleó una metodología cualitativa descriptiva. Con base a esto, se obtuvo como resultado un aprendizaje y desarrollo de habilidades de modo eficiente incrementando el índice de producción, competitividad y motivación de los colaboradores. Siendo esto, una ventaja para la empresa y propia de cada colaborador, potencializándose como persona y profesional. Se concluye que, incluir la capacitación dentro de los manuales de funciones y procesos de una compañía, admiten beneficios y la disminución de deficiencias que obstaculizan el desarrollo productivo.

Por ende, esta investigación deja como aporte, la importancia de la realización de actividades formativas al personal, que les permita conocer y explorar nuevas áreas en donde su desempeño y comunicación es óptimo. Mostrando un reflejo de mayor organización y solidez empresarial.

### ***2.1.3 Regionales***

En el departamento de Norte de Santander, municipio de Cúcuta, Durán Barrera (2020) en su trabajo de grado llamado “formulación de estrategias para mejorar la competitividad de las empresas que intervienen en el sector de molinería de arroz del departamento de Norte de Santander”. Presentó como objetivo “formular estrategias para mejorar la competitividad de las empresas que intervienen en el sector de molinería de arroz del departamento de Norte de Santander”. Manejando una metodología descriptiva-cuantitativa de campo documental, con herramientas como “Fuerzas de Porter, PET”. Con la que adquirió como resultado, que, para mejorar las ventas, es necesario capacitar el personal en marketing y ventas, con el fin que, logren una mejor comunicación con los consumidores, ofreciendo más que un producto, un servicio de calidad, así como, desde el área de producción se empleen nuevos conocimientos y técnicas que potencialicen los procedimientos, fundamentándose en un manual donde en las funciones, siendo más precisos en lo que se desea alcanzar. Finalmente concluye que, las directivas de recursos humanos necesitan involucrarse desde la elección, organización y capacitación de los colaboradores, de modo que, la calidad de la empresa sea integral, puesto que, este departamento es un filtro potencial.

Se puede decir que, esta indagación deja como aporte, conocer las falencias que se presentan, puesto que, cuando esto no ocurre, sencillamente se continua en el error; por tanto, en cualquier tipo de organización, es importante conocer los resultados que se están generando de modo periódico, para así desarrollar una estrategia en donde se puedan comunicar a los colaboradores los cambios y mejorar necesarias, mediante la organización de las funciones en un manual, para ser practicado y mejorado constantemente.

En Cúcuta- Norte de Santander, Ortiz Rodríguez (2019) en su tesis titulada “*diseño del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001: 2015 para la empresa DURAN & CIA LTDA. Asesores de seguros*”. La cual, tuvo el objetivo principal de “diseñar el sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la empresa DURAN & CIA LTDA en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander”. Se empleó una metodología descriptiva-cualitativa, no experimental. Con lo que se adquirió como resultado un diagnóstico en donde se presentan dificultades en la manera de llevar a cabo los procesos organizacionales, lo que le disminuye la calidad de los servicios que ofrece esta empresa. Por lo que, se diseñó un manual en donde se refleja la importancia de la calidad, siendo uno de los puntos esenciales, pues, si los colaboradores no están informados de los puntos básicos de ventas, se retrasan y disminuyen las ventas. Por lo que, se concluye que, mediante la matriz de comunicaciones se deja como soporte una técnica de comunicación en donde cada vez que se participe una actividad, bien sea reunión, nueva política, variación de precios, entre otros, quede asentando en esa tabla “qué se dijo, cómo se dijo, medio por donde se expresó, la persona encargada que lo comunicó, y a quién iba dirigido”. De este modo, se hace más eficiente la comunicación y procedimientos en las ventas de los asesores.

Por consiguiente, se puede decir que, las normas de calidad son de gran apoyo en las empresas, puesto que, conllevan a un mejor orden de los procesos, sin dejar a un lado ningún aspecto, al ser certificada por la ISO. Siendo esto, significativo para tener presente en la presente investigación, al ser una compañía que también requiere de la capacitación para las ventas de sus asesores.

En el municipio de Los Patios – Norte de Santander, Contreras Roa y Acevedo Acevedo (2021) en su trabajo de grado conocido como “diseño de un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”. Expone como objetivo “diseñar un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”, municipio de Los Patios, Norte de Santander, para posicionarla en el mercado local y regional”. Para lo cual, empleó una metodología descriptiva cualitativa. Obteniendo como resultado un diagnóstico de los elementos intrínsecos y exteriores de la empresa, con el fin de reestructurar el manual de funciones y procedimientos, para la optimización de la calidad de los productos y servicios que brindan, dejando estipulados los lineamientos y objetivos de la compañía. Se concluye que, esta propuesta de diseño de plan organizacional, permite la concientización del desempeño de metas específicas que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la empresa, y le de garantía a los clientes de consumir un producto de calidad.

Finalmente, se puede decir que, este estudio es de gran aporte a la presente investigación, pues, da una visión más organizacional para la mejora de la empresa Indra-Colombia, la cual, requiere de la aplicación de nuevas técnicas para mejorar la capacitación y ventas de los asesores, que posiblemente podría ser fundado en ideas como las que se han aprendido hasta ahora.

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 *Comunicación organización y mercadeo*

En cualquier organización, la comunicación es fundamental. Cuando esta se aplica dentro de las organizaciones, se conoce como comunicación organizacional. Este proceso dinámico permite que las entidades se relacionen con su entorno y, al mismo tiempo, conecta las diferentes áreas o secciones dentro de la empresa.

La comunicación y la organización están estrechamente vinculadas, ya que ambas buscan obtener resultados positivos para satisfacer las necesidades sociales. Según Bartoli (1992).

(Katz & Kahn, 1978). La comunicación organizacional se define como el flujo de información, el intercambio de mensajes y la transmisión de los mismos dentro de las organizaciones. Estos autores otorgan más relevancia a los mensajes que fluyen dentro de una organización, priorizando la comunicación interna sin considerar tanto el entorno.

Por otra parte (Zelko & Dance, 195) Perciben a la comunicación organizacional como: “La comunicación interdependiente entre la comunicación descendente ascendente y la horizontal comunicación interna, y las relaciones públicas, ventas y publicidad comunicación externa”. (pág. 200)

Varios autores han presentado diferentes definiciones de la **comunicación** organizacional, pero todos llegan a una conclusión común.

(González Ávila, 2004) “la comunicación organizacional tiene como objetivo mejorar la calidad de los mensajes intercambiados entre los miembros de las organizaciones y entre estas y el público externo. El propósito es que la organización cumpla eficazmente sus metas”. (pag.15)

Por otro lado, Thayer define “la comunicación organizacional como el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos”. (Thayer, 1968, pág. 50)

Cada uno de estos autores han presentado diferentes definiciones de la comunicación organizacional, pero todos llegan a una conclusión.

la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades que facilitan el flujo de mensajes entre las personas que pertenecen a una organización y su entorno. Es vital para el cumplimiento de los objetivos institucionales y para mantener una buena relación con el público externo.

### **Comunicación Externa**

La comunicación externa se lleva a cabo fuera de la organización y está relacionada con el logro de los objetivos, la misión y la visión de la misma. Esto incluye las interacciones con proveedores, clientes, medios de comunicación y el gobierno. La comunicación externa también abarca las relaciones entre empresas privadas o públicas y otras organizaciones vinculadas a ellas, es esencial para mantener una buena imagen institucional y alcanzar los objetivos establecidos.

### **Comunicación Interna**

“Comunicación interna en la práctica” de (Manuel Tessi 2012) nos dice que la comunicación interna por otro lado, se dirige al **cliente interno**, es decir, a los empleados de la organización, su objetivo principal es motivar al equipo humano, retener a los empleados más talentosos y mejorar el clima organizacional, los canales de comunicación interna pueden incluir la intranet, reuniones, conversaciones entre empleados, teléfono y buzones de sugerencias.

La comunicación interna permite desarrollar y defender las metas de la empresa, utilizar eficientemente los recursos humanos y financieros, mejorar el servicio al cliente y mantenerse en contacto con personas externas y competidores.

La comunicación organizacional es fundamental para el funcionamiento efectivo de una institución. Tanto la comunicación interna como la externa desempeñan un papel crucial en la consecución de los objetivos y en el mantenimiento de relaciones positivas con diversos públicos.

### ***2.2.2 Como se relaciona la comunicación organizacional con las ventas y el mercadeo con los empleados y su capacitación con el crecimiento de la empresa***

La comunicación organizacional es un pilar fundamental para garantizar una interpretación clara de los objetivos de una organización y las estrategias para alcanzarlos. Aunque a veces no se le da la importancia debida, una comunicación efectiva con los empleados es transcendente para evitar sistemas infructuosos que pueden resultar en pérdida de tiempo, recursos, productividad y ganancias.

Veamos cómo se relaciona la comunicación organizacional con las ventas, el mercadeo y el crecimiento empresarial:

#### **Relación con las ventas y el mercadeo**

Comunicación interna: Una comunicación clara y efectiva dentro de la organización permite que los equipos de ventas y marketing estén al tanto de las estrategias, objetivos y productos/servicios ofrecidos. Esto facilita la alineación de mensajes y la coherencia en la promoción de la marca.

### **Comunicación externa**

La comunicación hacia el público externo (clientes, proveedores, inversores) también es vital, los mensajes claros y consistentes ayudan a construir una buena reputación empresarial, lo que puede atraer nuevos clientes y aumentar las ventas.

### **Impacto en la relación de los empleados**

Retención del talento: Una capacitación efectiva retiene a los empleados al establecer un sentido de valor dentro de la empresa. Esto reduce la rotación de personal y mejora la rentabilidad.

### **Formación de futuros líderes**

La capacitación prepara a los colaboradores para tareas complejas como el liderazgo. Desarrollar habilidades desde el principio asegura el crecimiento continuo de la organización.

### **Aumento del compromiso laboral**

La capacitación constante evita que los empleados se aburran en el trabajo, fomentando un ambiente laboral positivo y hábitos productivos.

### **Impacto en el crecimiento empresarial**

La capacitación es esencial para mantener una ventaja competitiva y ser rentable. Brinda oportunidades para aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades.

Establece programas de desarrollo de liderazgo desde el principio, lo que impacta directamente en el crecimiento continuo de la empresa. Que inculca una cultura enfocada en el aprendizaje y el ambiente laboral positivo, una comunicación organizacional efectiva junto con una capacitación adecuada son factores clave para el crecimiento sostenible de una empresa,



al invertir en el desarrollo profesional de los empleados, se crea un entorno propicio para alcanzar metas organizacionales futuras.

### ***2.2.3 Causas y efectos de la rotación de personal***

Las organizaciones que no presentan una estabilidad en sus lineamientos comúnmente presentan una problemática conocida como “Rotación de Personal”, la cual, según Robbins, Bergman, Stagg y Coulter (2014) “es la salida indeleble o el abandono de los lugares de trabajo de los individuos, ya sea por voluntad propia del colaborador o por el área proporcionada de la organización libremente del cargo que ocupa” (p. 59). Consecuentemente, esto conlleva a generar mayores gastos, pérdida de tiempo, en contratar y capacitar al nuevo personal, siendo una problemática continua en muchas organizaciones; afectando los compromisos internos con los clientes y demás colaboradores cuando se trabaja en cadena, pues, al quedar un área sin servicio, altera la productividad en general.

Respecto a la productividad, Chiavenato (2011) considera que la rotación de personal, genera “consecuencias en la producción, debido que, esta disminuye con las vacantes, por lo que, se produce menos” (pp. 122- 123), genera inseguridad en los compañeros, generando expectativas y predisposiciones, como repercusión a la ausencia del compañero; Aunado a esto, los costes extralaborales que se deben cubrir para contrarrestar lo sucedido.

Por otra parte, Carrillo y Santibañez (2001) estos autores indican que, conjuntamente con los demás factores, también interfiere “la curva de experiencia”, que, radica en la práctica que ya poseen los colaboradores y luego al ser reemplazados por uno nuevo, debe esperarse a que adquiera una mejora en los procedimientos de producción y se incorporen en las técnicas de la organización.

Por consiguiente, se puede decir que, las causas y efectos que se generan con la rotación de personal, reduce el ritmo de trabajo, al variar la cantidad de colaboradores que ingresan y salen de la empresa. A diferencia de la rotación de puestos de trabajo cuando es para ascender al personal, la compañía adquiere mayor fortalecimiento pues, no interfiere en las labores, porque es programado, y se planifica el reemplazo de cada cargo.

#### ***2.2.4 Procesos de capacitación y ventas de un manual de asesores***

Dessler G. (2006b) “la capacitación reside en suministrar a los colaboradores, nuevos o existentes técnicas y prácticas para redimir su compromiso” (p. 294). Se dirige al empleado que se desenvuelve en un área nueva, debido a un nuevo ingreso del cargo, o reubicación interna, con el propósito de mejorar las ventas y seguir las instrucciones del manual de asesores.

De acuerdo con Ramos Huancani (2018) este proceso de capacitación y venta conforme a un manual de asesores, puede realizarse instrucciones de preingreso, que se hace con la finalidad de elegir y conseguir a los colaboradores nuevos los adiestramientos y destrezas requeridas para desempeñarse en su puesto de trabajo. De igual modo, por “inducción”, da la oportunidad al nuevo participante de la empresa integrarse a su contexto laboral y de igual modo a su equipo de trabajo.

Por consiguiente, Garcés (1999) dice que, beneficia en la adquisición de mayor vigilancia e intervención de los factores principales para que se cumplan los objetivos de la empresa, principalmente, integrar a sus miembros bajo una misma visión, con aptitudes, actitudes que sean duraderas, ofreciendo estabilidad.

De igual forma, Fleitman (2007) enuncia que, los procedimientos de capacitación y ventas de los asesores mediante un manual, permite tener mayor control de los elementos, con la finalidad de evaluar destrezas esenciales para cada proceso de venta, para brindar mayor experiencia a los clientes, de modo que, se alineen los objetivos de la empresa, a través de actividades y planes que permiten a los colaboradores adquirir conocimientos, instrumentos, habilidades que le generen un pensamiento crítico y mayor pericia en tomar decisiones.

### ***2.2.5 Influencia de la comunicación de un manual de capacitación y ventas***

El manual de capacitación y ventas es una herramienta indispensable en las organizaciones, debido que, este tiene gran influencia en la manera como se comunican los colaboradores con los clientes, así como, con el equipo de trabajo, pues, no sólo le permite dar a conocer los servicios o productos, sino que, también, aclara las dudas, haciendo posible que el cliente conozca los beneficios que adquiere al realizar la compra (Reza, 2006).

Villegas Holguín (2021) dice que, cuando una empresa cuenta con un manual de capacitación para las ventas, otorga instrumentos al nuevo personal, y refuerza los conocimientos del personal anteriormente integrado, ayudándole a vender más, repercutiendo directamente en las utilidades de la empresa, y su reconocimiento en la sociedad. Por esto, se conoce que, los colaboradores son una carta de presentación de la compañía, pues, estos reflejan la solidez y compromiso social de la empresa.

También Gómez Botero (2000) dice que, cuando se lleva a cabo una buena comunicación, se consigue la optimización de capacidades de modo constantes, lo que influye en el cumplimiento de objetivos comunes, presentándose de modo fluido y brindando un ambiente de trabajo adecuado, dejando a un lado las rivalidades y conflictos internos.

## **2.3 Marco Legal**

### **Constitución Política de Colombia**

Asamblea Nacional de Colombia (1991) Constitución Política de Colombia, dice en su artículo 53. “El Congreso expedirá el estatuto del trabajo (...) Igualdad de oportunidades para los trabajadores como la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario” (...) (p. 9).

A nivel constitucional se aprecia la cobertura de la legislación en donde se delega al ministerio del trabajo en específico la regulación de las normas con el fin de favorecer a los trabajadores, en donde se incluye la capacitación.

### **Código Sustantivo del Trabajo**

El Ministerio de Protección Social (2011) da a conocer el “Código Sustantivo del Trabajo”, en su artículo 10 de su última actualización, da a conocer las “obligaciones especiales del empleador” (p. 11), en donde indica que, debe agregarse el artículo 57 de dicho código, en donde, el empleador debe garantizar el acceso a los colaboradores menores de 18 años, a capacitarse laboralmente, así como, otorgar permisos no remunerados para sus diligencias pedagógicas.

No obstante, esto también aplica para las personas mayores de edad, según lo expone en el artículo 167-A. “Dedicación exclusiva en determinadas actividades” (p. 50), para aquellas compañías con más de 50 trabajadores, que laboren más de 48 horas a la semana, deben crear un espacio de 2 horas semanales para capacitar o realizar otras actividades de crecimiento personal,

que pueden mejorar los vínculos de comunicación e interacción con los miembros y equipo de trabajo.

### **Ley de Riesgos Laborales**

Congreso de Colombia (2012) en la Ley 1562, da a conocer las regulaciones para el manejo de riesgos laborales, los cuales, están enfocados en el resguardo de la seguridad y garantías de los trabajadores; requiriendo que la organización les brinde formación en temas de seguridad, pues, a diario están expuestos a disímiles riesgos inminentes y propios de cada labor.

Por lo que, cada empleado debe conocer y aprender las normas de manejo y uso adecuado de equipos básicos y tecnológicos, a través de los servicios promotores y preventivos que conforman las brigadas organizacionales, también brindando un espacio diferente al rutinario, en donde puedan expresar e intercambiar ideas e información con sus compañeros.

## **2.4 Marco Contextual**

Indra (2023c) es un provisor de origen español, dirigente universal de recursos propios en áreas específicas de los servicios de “Transporte y Defensa”, así como en consultoría de “transformación digital y Tecnologías de la Información en España y Latinoamérica a través de su filial Minsait”. Esta multinacional llega a Colombia mediante Procolombia, y se consolida en la nación desde 1995, hoy en día en cuenta con 1500 colaboradores colombianos, que desempeñan sus funciones en las ciudades principales “Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira”.

Se ha ido reforzando en otro ámbito como es la seguridad civil y militar, a través de la producción de equipo de geolocalización, radares, planeación estratégica para eficiencia de

energía, reingeniería de procedimientos, auditorías científicas, y contribución al desarrollo de la tecnología.

Los colaboradores son profesionales en disímiles áreas de conocimiento, que cuentan con destrezas únicas, quienes están dispuestos a ofrecer su servicio, experiencia y dominio de forma especializada. Cuentan con una gran organización en todo lo relacionado a la administración, finanzas y contabilidad.

La empresa cuenta con sistemas de comunicación avanzados que admiten un buen funcionamiento, no obstante, en ciertas ocasiones se han presentado dificultades, debido a los cambios culturales, pues, al ser origen europeo, sus costumbres y la de sus colaboradores es distinta, por lo que, ha presentado ciertas rotaciones en el país, sin embargo, se ha mantenido por casi 3 décadas

Indra forma parte de algunos de los proyectos innovadores claves para el desarrollo tecnológico de Colombia en los sectores de Transporte & Defensa, y Tecnologías de la Información (TI) a través de su filial Minsait. Dentro de los proyectos más importantes se encuentran la solución integral de movilidad de Medellín, que incluye el Metro, Metro Cable, Metro bus y Tranvía; la gestión del túnel de Parques del Río en Medellín y del túnel del Renacer de Coviandes en la doble calzada Bogotá-Villavicencio; la implantación de sus sistemas de peaje en Cundinamarca, Los Llanos y las Autopistas del Café; o el desarrollo de una avanzada plataforma de e-Government en Tunja, entre otros.

Recientemente, la compañía ha puesto en marcha el simulador de vuelo del avión Airbus A320, uno de los aviones de pasajeros más vendido del mundo y utilizado por las aerolíneas más importantes, con el que se pueden capacitar a 350 pilotos al año y ofrecer 7.000 horas de entrenamiento a través de una operación casi sin descanso las 24 horas del día.

En el departamento de telecomunicaciones de Minsait, se evidencian debilidades en la capacitación de personal de ventas de Indra- Colombia, con alto déficit en las ventas y alta rotación de personal, se ha evidenciado una mala implementación del manual de capacitación de los trabajadores de la empresa.

Minsait, una compañía de Indra es una empresa líder en consultoría de transformación digital y Tecnologías de la Información en España y Latinoamérica.

Presenta un alto grado de especialización y conocimiento sectorial, que complementa con su alta capacidad para integrar el mundo core con el mundo digital, su liderazgo en innovación y en transformación digital y su flexibilidad. Con ello, enfoca su oferta en propuestas de valor de alto impacto, basadas en soluciones end-to-end, con una notable segmentación, lo que le permite alcanzar impactos tangibles para sus clientes en cada industria bajo un enfoque transformacional.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 Método

La presente investigación fue de tipo cuantitativa, conforme a Hernández Sampieri (2018) consiste en compilar, estudiar los datos cuantitativos. Este tipo se emplea cuando se demanda un mejor conocimiento del problema investigado, y que no se puede realizar de modo individual.

En esta indagación se tomó en cuenta los resultados cuantitativos, en donde se describió cómo influye la comunicación del manual de capacitación y ventas en los asesores de Indra-Colombia.

El nivel de investigación fue descriptivo, según Tamayo Tamayo (2007) consiste en el análisis de las particularidades de una localidad o anomalía sin reconocer o intervenir en ello; contribuye a precisar, especificar, fraccionar o reducir.

Debido que, procuró describir la influencia comunicativa del manual de capacitación y ventas en el Grupo de Asesores Indra-Colombia.

El diseño fue no experimental, Corona Lisboa (2016) expresa que, no presenta una variable independiente, así mismo, no se maniobran los escenarios, tan solo presenta una aproximación científica. sin involucrarse o alterar la naturaleza del contexto.

Esto conforme a que, no se realizaron experimentos, y se realizó de forma selectiva con los asesores de Indra-Colombia.



### **3.2 Población y Muestra**

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018) es el conjunto general de individuos que hacen parte de una localidad, empresa e institución que es investigada, se compone por ciertas particularidades en común o mismos intereses.

En este caso, se tomó como población a los asesores de ventas de Minsait de la empresa Indra-Colombia, compuesta por 1500 personas.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018) consideran que la muestra es una parte importante de la población, sobre la cual, se realiza investigación; para el tipo de investigación se puede manejar como tipo de muestra la “no probabilística”, que maneja la cantidad de participantes a conveniencia del indagador.

En esta investigación, se tuvo presente como muestra a los empleados de Indra-Colombia, sede de Bucaramanga, en donde participaron selectiva y voluntariamente 10 colaboradores.

### **3.3 Instrumentos para la Recolección de Información**

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se empleó para los tres objetivos específicos una técnica conocida como encuesta, la cual, según Hernández Sampieri (2018) es un vinculado de interrogantes que permiten medir mediante datos cuantitativos y cualitativos describiendo los resultados. Haciendo uso del instrumento de cuestionario cerrado de 16 preguntas, bajo escala de Likert; teniendo presente el estudio de la influencia comunicativa del manual de capacitación y ventas de los asesores de Indra- Colombia.

Por otra parte, como refuerzo del análisis se empleó la técnica de revisión bibliográfica, según Gálvez Toro (2002) es “una modalidad de trabajo académico para elaborar artículos científicos, trabajos de grado, maestría o tesis” (p. 27); con lo que, se hizo una indagación de refuerzo a cada uno de los resultados. Para esto se empleó como instrumento los libros, tesis, artículos, entre otras fuentes.

### **Validez y Confiabilidad.**

Medina, Quintero y Valdez (2013) dan a conocer que, la validez y confiabilidad son elementos ineludibles para reportar y reconocer la confiabilidad del lector, y de igual modo, tener mayor exactitud y evidenciar la veracidad de los instrumentos empleados.

Por lo cual, el instrumento empleado en la presente investigación fue validado por dos expertos en el tema, que aprobaron su contenido, basado en las variables presentadas.

### **Operacionalización de las Variables**

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables*

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Identificar las causas y efectos de la rotación de personal del Grupo de Asesores Indra-Colombia.	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Retención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de planes.</li> <li>• Revisión de objetivos.</li> <li>• Estudio de temas capacitación y ventas.</li> <li>• Reunión equipo- <i>feed back</i>.</li> <li>• Análisis de indicadores de gestión.</li> <li>• Aplicación de estrategias de retención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>

Determinar los procesos de capacitación y ventas que aborda el manual del Grupo de Asesores Indra-Colombia.	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñanza</li> <li>• Participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de talentos.</li> <li>• Organización de tiempos de capacitación.</li> <li>• Consulta de manual de capacitación y ventas de asesores.</li> <li>• Actividades de simulación de ventas.</li> </ul>	de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>
Establecer la influencia de la comunicación del manual de capacitación y ventas del Grupo de Asesores Indra-Colombia.	Interviniente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> <li>• Indicadores de interacción</li> <li>• Proyecciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de innovación</li> <li>• Perfeccionamiento de la experiencia del cliente.</li> <li>• Capacidad de dialogo</li> <li>• Habilidades en ventas</li> <li>• Presentación de nuevos proyectos</li> <li>• Aumento Demanda de servicios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>

Se diseñó una encuesta, que se encuentra en el Anexo A Encuesta, Anexo B Validación, Anexo C Aplicación que fue validada y la validación se encuentra en los Anexos.

### 3.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos, para Viteri (2012) son los procedimientos que abarcan la recopilación, depuración, tratamiento, modelado y estudio de datos encaminados a la obtención de conclusiones útiles.

En tanto, en la presente indagación se empleó mediante la plataforma de Google Forms, que arroja automáticamente las gráficas de bases de datos con porcentajes, que posteriormente, fueron organizados y analizados de acuerdo a cada dimensión e indicador.

La información recolectada de lo documental, se procesó mediante un estudio y análisis que permitió comparar y relacionar cada resultado de la compañía, con las bases teóricas existentes u otros casos similares.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Seguimiento y Control al Manual de Ventas

Luego de aplicar el instrumento de la encuesta al personal del grupo de asesores de Indra-Colombia, se logró reconocer que este fenómeno en las compañías suele presentarse debido a la ineficiencia en la capacitación, así como, la promoción de estrategias de retención para que los colaboradores se sientan motivados e incentivados, considerando su crecimiento y desarrollo como profesional y personal. Consecuentemente, Reino Molina y Reino Molina (2011) dicen que, al llevarse a cabo una organización de metas, mejorar la comunicación y retener el personal calificado, es significativo para la compañía al brindarle una estabilidad corporativa, reflejando una mejor imagen de la misma.

Según lo expuesto por Prieto Bejarano (2013) es importante tener presente que, para retener el personal se requiere un buen gestionamiento del talento humano, como parte de una estrategia organizacional; en donde se manejen procedimientos que sean intermediarios para optimizar la conducta y actitud de los colaboradores, influyendo directamente en la productividad, complacencia profesional, búsqueda de nuevos conocimientos; con lo que, se fortalezcan los vínculos.

Para ello, se tuvo presente tres dimensiones como: Metas, comunicación y retención, en donde se enfocó en dos indicadores por cada uno, y así conseguir los resultados que se exponen a continuación:

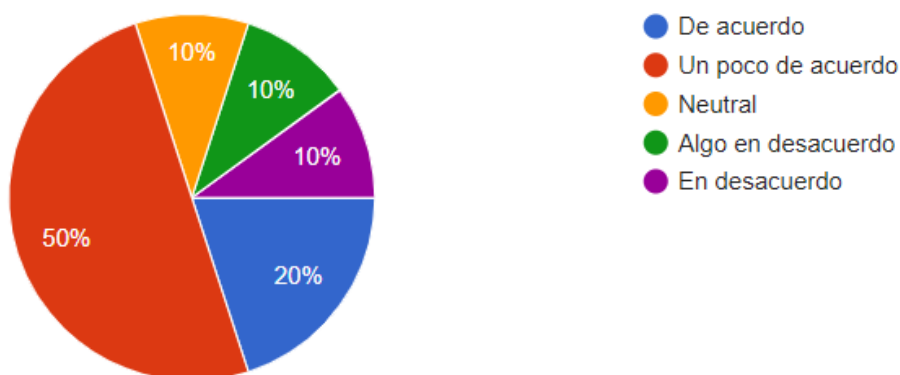
### a. Metas

Schwarz Díaz (2018) expone que, las metas de una compañía, son un elemento activo de los proyectos de la misma para el gestionamiento y orientación de los colaboradores para conseguir los resultados esperados, enfocados bajo una misma misión y visión para marcar la diferencia en el mercado nacional e internacional. Por ello, se plantearon las siguientes interrogantes:

#### Figura 1

Pregunta 1: *¿Considera que se realizan planes para el manejo del personal?*

10 respuestas



Según los resultados en esta pregunta, el 70% de los colaboradores consideran que, si se realizan planes para el manejo del personal, siendo un 20% de acuerdo, y un 50% un poco de acuerdo; por otra parte, el 10% es neutral, y un 20% presenta desacuerdo (10% algo en desacuerdo y 10% en desacuerdo). Pese a que, más de la mitad, reflejan una buena postura, queda una parte significativa siendo un 30% por estar de acuerdo o conocer los planes que hace uso la compañía.

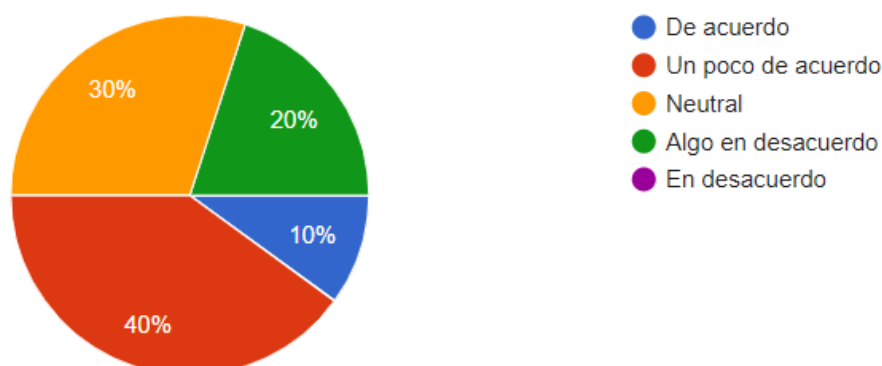
Coincidiendo con Gavilánez, Espín Oleas y Arévalo Palacios (2018) quien dice que, los planes para el manejo del personal, es un procedimiento en donde se hace uso de la cognición de

forma estratégica, así como, los conocimientos, con el propósito de alcanzar de modo sensato un gestionamiento empresarial, para eliminar las barreras y conseguir el éxito.

### Figura 2

Pregunta 2: ¿Se emplean revisiones periódicas de los objetivos del manual de capacitación y ventas de los asesores?

10 respuestas



En la segunda interrogante, los colaboradores manifestaron que, un 50% revisa periódicamente los objetivos del manual de capacitación y ventas de los asesores, el 30% es neutral, y un 20% considera estar algo en desacuerdo, por tanto, se puede decir que, para contribuir más hacia las metas de la compañía, es importante, hacer la revisión de los objetivos, puesto que, a medida que avanza el tiempo, las necesidades tanto de los clientes como del recurso humano varían.

Como dice Olmedo Alcivar (2017) en las empresas es ineludible la implementación de objetivos constantemente, para crear una cultura de calidad, mediante la indagación recurrente de “los medios y recursos que les permita mejorar la eficacia en sus varios métodos para ser más profesionales, lograr la fidelidad de los clientes, y afirmar su duración en el mercado” (p. 15).

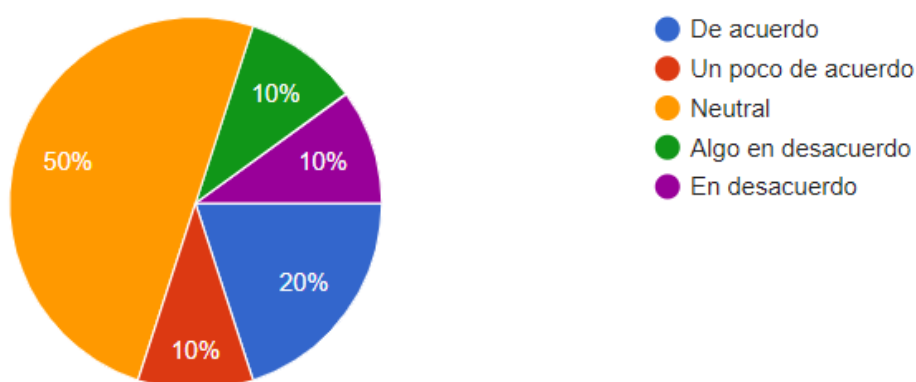
## b. Comunicación

Para Gómez (2016) la comunicación es el vinculado de procedimientos que se ejecutan en una empresa, con el propósito de dar a conocer datos internos y externos de esta, en donde se involucran la clientela, usuarios y público en general, por medio de tácticas de mercado, y capacitación en ventas y la atención hacia los clientes.

### Figura 3

Pregunta 3: ¿La empresa estudia los temas capacitación y ventas para la mejora de la comunicación?

10 respuestas



En esta pregunta, se aprecia que, existe un vacío en el conocimiento de comunicación del manual de capacitación y ventas de Intra-Colombia, puesto que, un 50% se presenta neutral; sólo un 30% está de acuerdo (10% un poco de acuerdo y 20% de acuerdo), y un 20% en desacuerdo (10% desacuerdo y 10% algo en desacuerdo). Siendo este, un efecto que ha generado el manejo de la información del manual, reflejando que los temas no están quedando totalmente claros.

Castro Campos (2020) expone que, ante esta insuficiencia se requiere proveer a los asesores en ventas los instrumentos, información y equipos necesarios para la ejecución de sus

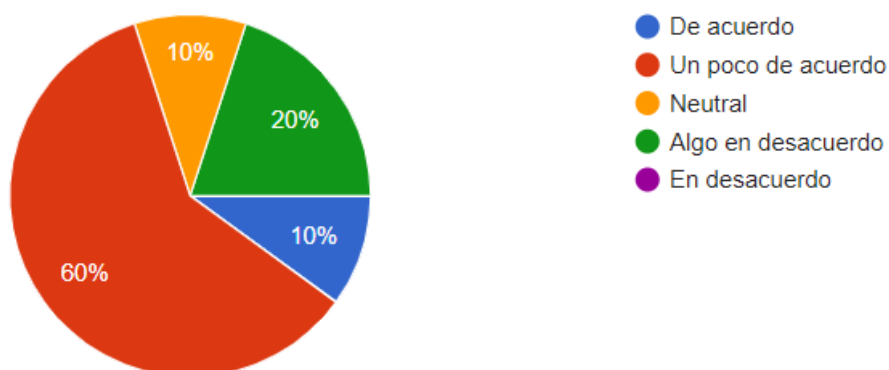


actividades, un mejor desempeño y resultados en las ventas, cumpliendo con los compromisos en cada producto o servicio brindado.

#### Figura 4

Pregunta 4: ¿La entidad práctica reuniones del equipo de trabajo para llevar a cabo el *feed back*?

10 respuestas



En cuanto a la práctica comunicacional de *feed back*, los participantes indican en un 70% que están de acuerdo con que la entidad realiza reuniones para socializar ideas (10% de acuerdo, 60% un poco de acuerdo), no obstante, un 10% es neutral, y finalmente un 30% no está de acuerdo (20% algo en desacuerdo y 10% en desacuerdo), aludiendo que, normalmente hacen reuniones en las que no les agrada participar.

Es de tomar en cuenta lo dicho por Jerome (1999) quien expone en su libro que, la técnica de *feedback* contribuye a conducir una empresa, permitiéndole llegar al éxito, puesto que, esto le permite una fluidez comunicacional, tanto en el interior de la compañía entre los colaboradores, brindando un buen clima laboral; como en el exterior, dando una buena imagen de la compañía y la atracción y retención de clientes.

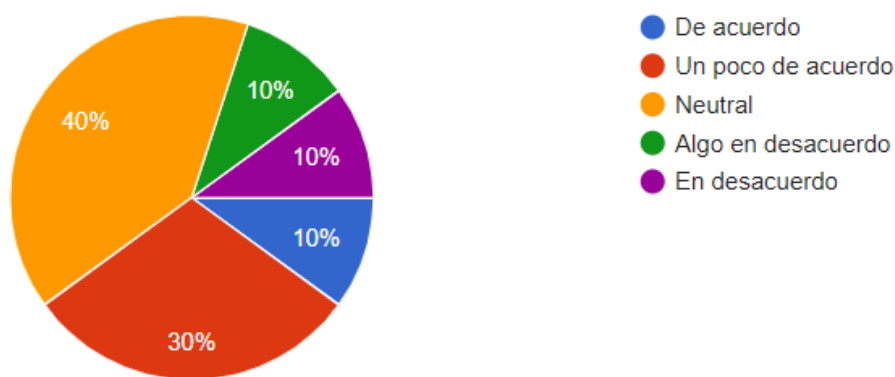
### c. Retención

Hernández, Restrepo, Conde y Gómez (2016) da a conocer que, la retención de empleado es catalogada como una habilidad organizacional para disminuir o evitar que se presente la rotación de personal o abandono del cargo en un tiempo estipulado de modo voluntario e involuntario. Por lo que, “este instrumento incrementa la eficacia, exista un contexto positivo, adquiriendo beneficios y apoyos personales y profesionales” (p. 109)

#### Figura 5

Pregunta 5: *¿En el departamento de asesores se realizan análisis de indicadores de gestión periódicamente?*

10 respuestas

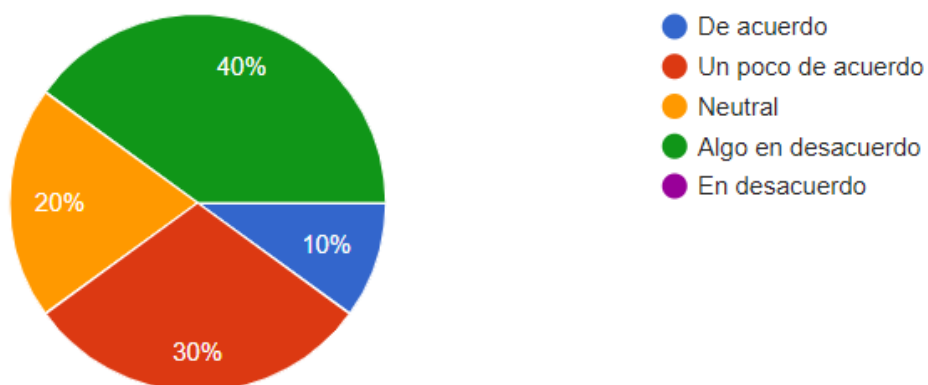


En cuanto a las actividades para la retención del personal, según los datos obtenidos, se puede decir que, un 40% de los colaboradores dicen que, están de acuerdo que si se realiza un análisis de los indicadores de gestión de modo periódico; un porcentaje significativo del 40% es neutral, y un 20% en desacuerdo (10% algo en desacuerdo, 10% desacuerdo).

Consecuentemente, Fernández (2004) da a conocer que es importante mantener un constante monitoreo de los indicadores de gestión de una empresa, pues, estos permiten conocer los resultados del desempeño de sus colaboradores.

**Figura 6**

*Pregunta 6: ¿Se emplea de forma idónea la aplicación de estrategias de retención para los asesores?*  
10 respuestas



En este indicador se aprecia que, existe un equilibrio entre el porcentaje de los que están de acuerdo y en desacuerdo, pues, un 40% de los colaboradores dicen están algo en desacuerdo, y el otro 40% dice estar poco de acuerdo (30%) y de acuerdo (10%); y un 20% respondió que es neutral. Por tanto, esto se aprecia como un efecto de la falta de análisis de los indicadores de gestión, siendo necesario hacer más énfasis en las estrategias que se están implementando, y revisarlas para determinar qué es lo que no permite que estas sean claras.

De acuerdo a esto, Espinoza y Chavarría (2017) expresan que, para retener a los empleados y dar a conocer las estrategias del negocio se debe involucrar al mismo, de modo que, se sienta beneficiado, lo que contribuirá directamente en la mejora y fortalecimiento de sus habilidades e intereses comunes con la organización, lo que incrementa su rendimiento en el trabajo.

Consecuentemente, se puede concluir que, la rotación de personal causa efectos en los asesores de ventas de Indra-Colombia, de modo que, no se consigue comunicar de forma idónea los objetivos, planes y metas de la compañía, requiriendo estrategias de retención de los colaboradores para mitigar la demora y atrasos en las obligaciones adquiridas con los clientes.

## 4.2 Seguimiento a las Acciones de Capacitación de Personal

Siendo este apartado la segunda parte de la encuesta a los colaboradores de la compañía Indra-Colombia, en la ciudad de Bucaramanga, se tuvo presente como dimensiones la enseñanza y participación, puesto que, estos son elementos importantes para la determinación de los procesos de capacitación y ventas de los asesores que se aborda con base al manual estipulado. Cada una de estas se compone de dos indicadores que aplican en los espacios formativos y de adiestramiento que brinda la empresa.

Por consiguiente, es de indicar que para Ramírez Garza (2016) toda organización requiere desarrollar una planeación para capacitar a los asesores de ventas, con la finalidad de enseñarle a conocer al cliente y las necesidades, y de este modo, conocer qué es lo que estaría dispuesto a adquirir; y al cerrarse cada trato se determinaría la eficacia de los procedimientos llevados a cabo.

De igual forma, Gosso (2008) dice que, es importante que los asesores tengan conocimiento claro de los procesos de producción de la empresa, es decir, no sólo se limiten a cómo saber vender, sino que, tengan claridad de qué es lo que venden, y cómo se genera lo que ofrecen, pues, así se logrará de forma más eficaz convencer, demostrando seguridad, y más como es el caso de estudio al ser una compañía con renombre internacional, con la calidad en sus productos y servicios, lo que ha dejado como resultado por casi 30 años en el país a clientes satisfechos y fidelizados con la empresa. A pesar de algunos resultados no tan satisfactorios como se muestran en las respuestas de los colaboradores:

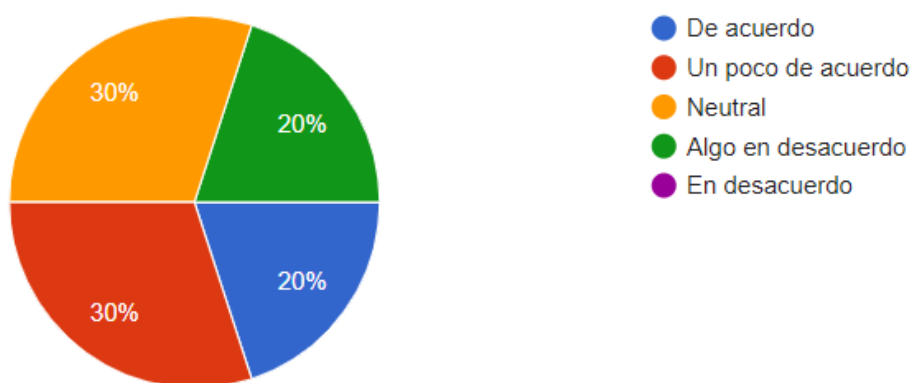
#### d. Enseñanza

Moreira (2017) dice que, la enseñanza es un proceso por el que se realiza la transferencia de conocimientos, tácticas, políticas y destrezas; con base a los manuales o métodos, en fundamento con las leyes de cada país, siendo un soporte para la construcción de competencias en los miembros de la compañía, potenciando las experiencias de cada empleado.

#### Figura 7

Pregunta 7: ¿Se hace uso de una técnica para identificar los talentos a capacitar?

10 respuestas



Según las respuestas de los participantes, se puede decir que, el 50% está de acuerdo (20% de acuerdo, 30% un poco de acuerdo), el 30% neutral y el 20% restante algo en desacuerdo; por lo que, antes de dar inicio al proceso de captación o retención de empleados, se procura conocer las habilidades y destrezas de cada uno, conforme al área de desempeño, mediante entrevistas, observación y posterior comparación, reconociendo a aquellos con mayor potencial.

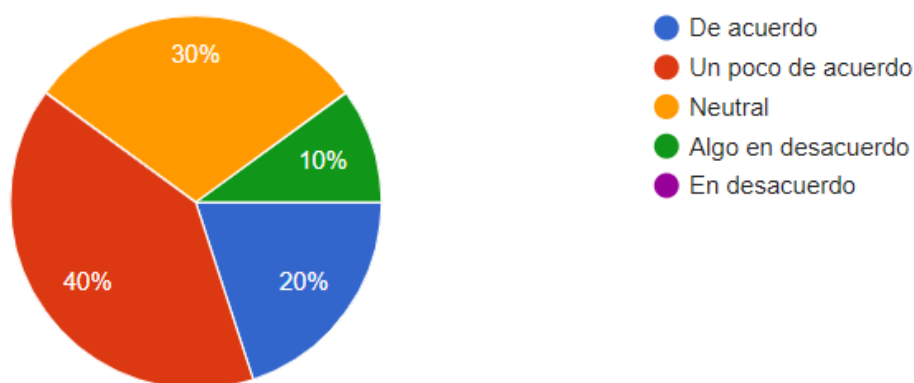
Así mismo, Chávez Jiménez y De Jesús Vizcaíno (2017) considera que el recurso humano y la competitividad se pueden adquirir o mejorar mediante la enseñanza idónea,

localizando específicamente las necesidades de cada colaborador, y así puedan aportar un valor agregado a la compañía.

### Figura 8

Pregunta 8: ¿El recurso humano cuenta con una organización de tiempos para capacitación?

10 respuestas



En la octava pregunta, se destaca de modo más positivo los resultados, puesto que, un 60% de ellos estuvo de acuerdo con que la empresa tiene organizados los tiempos para las capacitaciones (40% un poco de acuerdo, 20% de acuerdo). un 30% neutral, y sólo un 10% algo en desacuerdo. En vista que, comúnmente según las capacidades de cada colaborador de nuevo ingreso se designan 15 días a 1 mes de capacitación y pruebas, mientras se adapta al cargo. Y para los antiguos, 2 horas a la semana, reforzando diversas áreas de ventas, seguridad, trabajo en equipo entre otros.

Esto es significativo debido que, Kotter (1999) señala en su libro que, un buen liderazgo se enfoca en la mejora continua debe ser un factor significativo para la organización, ya que, otorga beneficios a la empresa y profesional del área encargada, arrojando como resultado un incremento en las ventas, manteniéndose informado y preparado para cualquier situación que se presente en su que hacer diario.

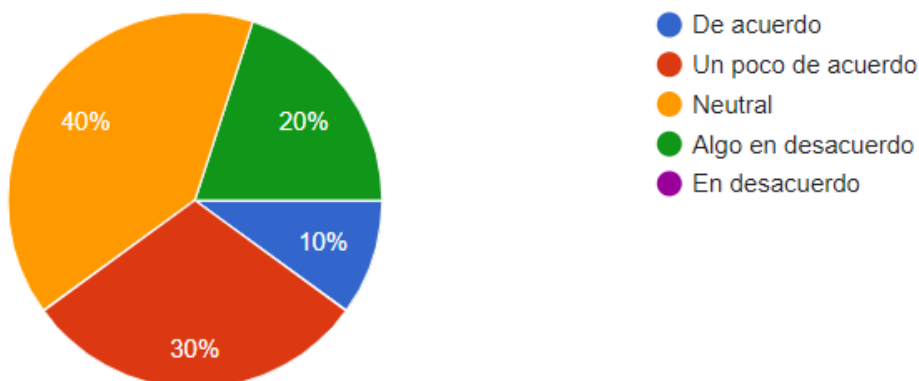
### e. Participación

Chavarro Rodríguez (2019) dice que la participación contribuye a optimizar la eficiencia y producción de una labor, para esto requiere conocer los procesos de ventas y cómo hacerlo, por lo que el manual de capacitación y ventas de asesores es indispensable para alcanzar el éxito, pues, permite que se impacte los resultados de forma positiva, al captar la atención del cliente adquiriendo los productos y servicios que se le ofrecen.

#### Figura 9

Pregunta 9: ¿El departamento de asesores consulta el manual de capacitación y ventas?

10 respuestas



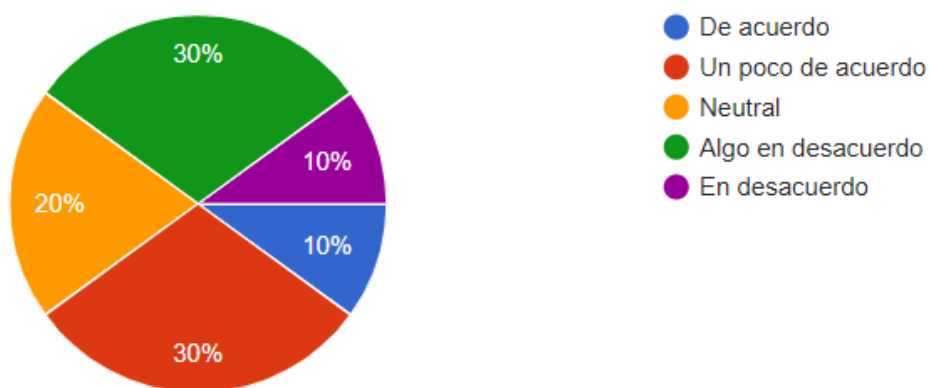
Este punto es muy significativo, pues, determina la influencia de la falta de consulta del manual de capacitación y ventas para los asesores de la empresa, siendo un requerimiento necesario para llevar a cabo bien todos los procedimientos de la organización, presentándose sólo un 40% de acuerdo (10% de acuerdo, 30% un poco de acuerdo), 40% neutral y 20% en desacuerdo.

Por ende, Cardona Serna (2011) dice que, el manual de capacitación es un vinculado de ilustraciones que admiten la optimización de los procesos de la realización y ejecución de

labores, siendo esta la importancia de su consulta continua, para no desviarse del objetivo organizacional en los tiempos específicos.

### Figura 10

Pregunta 10: ¿La organización realiza actividades de simulación de ventas con los asesores?  
10 respuestas



En esta décima interrogante, los participantes exponen que, un 40% está de acuerdo con que se realiza simulación de ventas, permitiéndoles participar en un contexto similar al real (10% de acuerdo, 30% un poco de acuerdo), un 20% neutral, 40% en desacuerdo (10% en desacuerdo, 30% algo en desacuerdo). Lo que presenta nuevamente una discordancia con porcentajes similares, debido a la neutralidad, reflejando confusión en las actividades que se desarrollan en la empresa durante la capacitación.

Boudreau (1996) presenta que, la capacitación mediante la simulación es un método de instrucción que procura imitar particularidades básicas de circunstancias de actividades diarias con el fin que, los colaboradores pongan en práctica los conocimientos adquiridos en teoría.

Por lo cual, se concluye que, se consiguió determinar algunos procesos que se llevan a cabo para capacitar a los asesores de venta de Indra-Colombia, destacándose que, si se ejecutan



actividades de instrucción mediante el manual de capacitación y ventas, no obstante, ciertos participantes no han logrado captar o ser partícipes de estas estrategias formativas.

### **4.3 Mejoramiento y Actualización del Manual**

Para este último objetivo, se practicó la tercera parte de la encuesta, la cual, consta de tres dimensiones como: Estrategias, indicadores de interacción y proyecciones; cada una compuesta por dos indicadores, que conllevaron a obtener los resultados de la influencia comunicacional del manual de capacitación y ventas de los asesores de Indra-Colombia.

Antes de dar inicio al análisis de cada una de las respuesta, es de contextualizar de qué trata la influencia de la comunicación de un manual; y, según Marín Vilchez (2019) la comunicación es un factor importante en la organización, pues de esta depende el desenvolvimiento laboral, y las instrucciones para lograr esto se expone en el manual de capacitación y ventas, con la finalidad que los profesionales consigan un desempeño significativo, orientándolos a cumplir las metas y objetivos de la organización.

En tanto, las normas que se contemplan en el manual, admiten que, internamente se logre una buena interacción y trabajo en equipo, para brindar el progreso y demanda de productos y servicios, manteniéndose actualizado y aprender nuevos conocimientos, conservando el nivel formativo, al entender el ejercicio de sus funciones de forma organizada y concreta, adquiriendo experiencia diariamente.

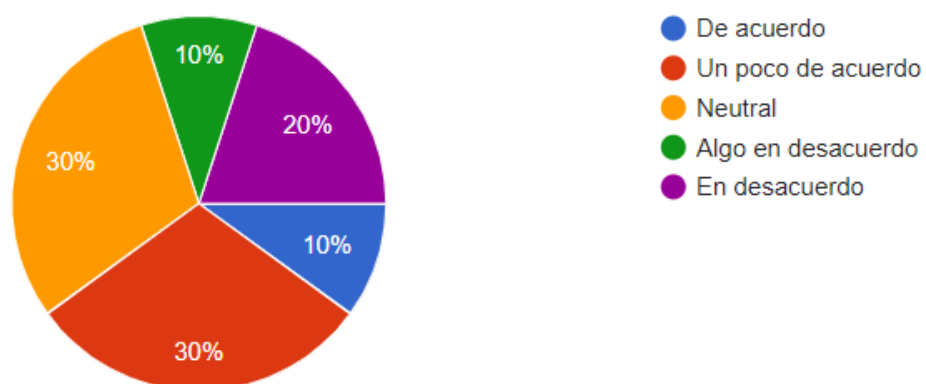
### *f. Estrategias*

En las empresas las estrategias para Pümpin y Echevarría (1993) consisten en las ejecutar las acciones que se proponen en los manuales, con el propósito de generar ventajas competitivas, comunicando de modo idóneo las competencias en las capacitaciones y ventas, para optimizar las herramientas, y mejorar la imagen institucional.

#### **Figura 11**

*Pregunta 11: ¿Regularmente la compañía realiza procesos de innovación en el manual de capacitación y ventas de los asesores?*

10 respuestas



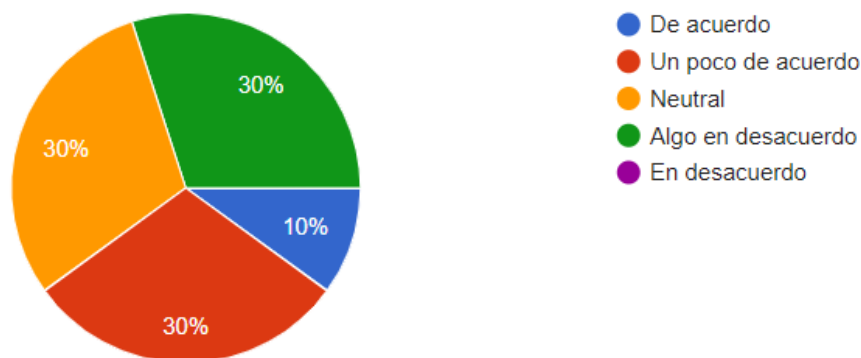
Según los participantes, normalmente la empresa lleva a cabo procesos de innovación del manual de capacitación, siendo un 40% (siendo 10% de acuerdo y 30% un poco de acuerdo), un 30% se mantiene neutral, un 10% esta algo en desacuerdo, y un 20% en desacuerdo. lo cual, es preocupante, pues, un porcentaje significativo, no devela un progreso en esta estrategia.

Concordando con Hidalgo (2004) las empresas enfocadas en la tecnología deben constantemente innovar, para evitar los riesgos de quedar fuera del mercado; pues, a pesar de brindar buenos productos y servicios, requieren promocionar una cultura estratégica de innovación.

**Figura 12**

*Pregunta 12: ¿Se toma en cuenta la experiencia del cliente para perfeccionar el proceso de comunicación, capacitación y ventas?*

10 respuestas



Con base a las respuestas de los participantes, se aprecia que, un 40% está de acuerdo que se toma en cuenta la experiencia del cliente para mejorar el proceso de comunicación, en la capacitación y ventas (10% de acuerdo, 30% un poco de acuerdo), un 30% neutral, y un 30% algo en desacuerdo. Lo que indica que, es necesario tener más en cuenta la experiencia del cliente, pues, este es quien puede hacer referencia precisa de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

En función a lo dicho por Alcaide, Díez y Almorza (2019) la experiencia de los clientes conocida como “CX”, es la relación que tiene una organización con los clientes de modo integral, sin dejar fuera ningún elemento, debido que, durante todo el proceso de compra hasta finalizar el negocio, los clientes van estudiando la interacción que pueden tener con la marca.

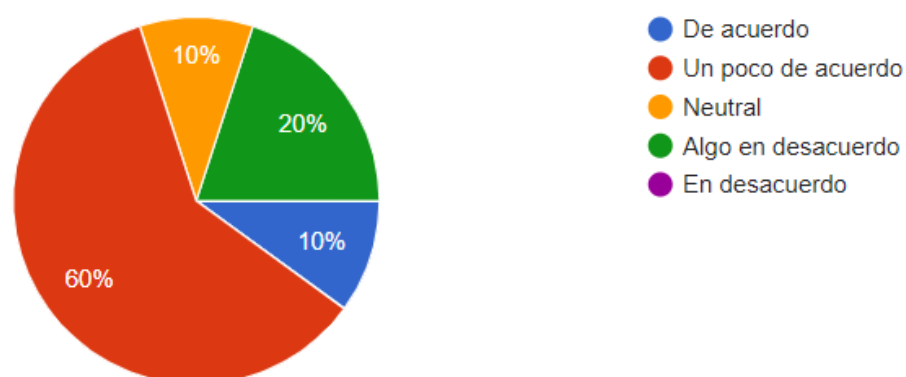
### ***g. Indicadores de Interacción***

Tessi (2012) dice que los indicadores de interacción hacen referencia a ciertos instrumentos que admiten el estudio de los resultados comunicacionales que conservan los colaboradores con los clientes de una organización.

#### **Figura 13**

*Pregunta 13: ¿Los asesores luego de ser capacitados con el manual, adquieren una capacidad de dialogo excelente para las ventas?*

10 respuestas



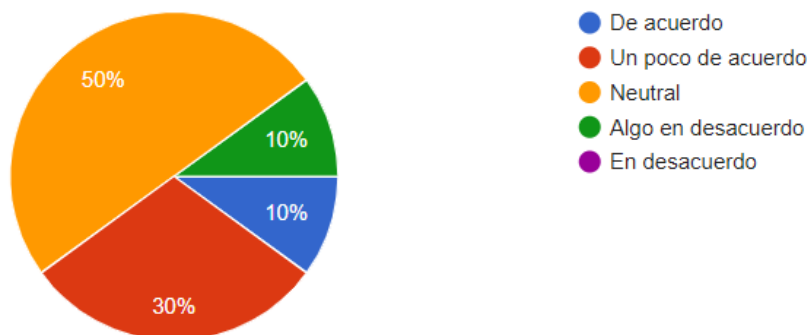
La respuesta de los participantes, se refleja que posterior a la capacitación con el manual, los asesores en ventas consiguen un mejor dialogo con los clientes, reflejado en un 70% (siendo un 10% de acuerdo y un 60% un poco de acuerdo), un 10% neutral, y el 20% restante dice estar en desacuerdo. No obstante, es de mencionar que algunas personas alcanzan a adquirir ciertas habilidades comunicativas más rápidamente que otras.

Para Martínez (2010) la adquisición de habilidades comunicativas es respuesta a la captación de conocimientos y estrategias que son comprendidos en un equipo de trabajo, en donde pueden compartir sus experiencias y así aprender significativamente.

**Figura 14**

*Pregunta 14: ¿Se evalúa de modo continuo las habilidades en ventas de los asesores basado en los resultados?*

10 respuestas



Este indicador refleja que, los colaboradores perciben en un 40% si se evalúa continuamente sus habilidades según los resultados en las ventas (10% de acuerdo, 30% un poco de acuerdo); por otra parte, un 50% es neutral, pretenden confusión; un 10% esta algo en desacuerdo.

De acuerdo a Hernández (2021) la evaluación de las habilidades de los empleados se relaciona con el resultado y proceso de establecer la comunicación con los clientes, puesto que, les hace terminar la compra exitosamente; y al ser valorado permite incentivar a los colaboradores haciéndoles saber que están haciendo bien su trabajo; e impulsándole a ser mejor cada día, promoviendo las mejores experiencias a los consumidores.

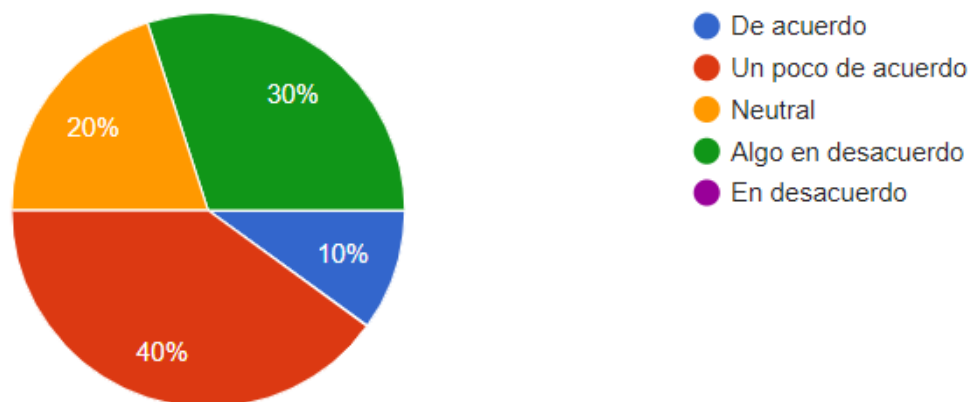
### ***h. Proyecciones***

Dice Wilson (2005) que las proyecciones en una empresa van enfocadas en la mejora de los procedimientos de administrativos en cuanto a la calidad de los servicios y en el incremento de la demanda de consumo, pues, “al mejorar ciertos elementos la capacidad de productividad posiblemente mejore la organización de la cadena de suministro” (p. 123).

**Figura 15**

*Pregunta 15: ¿La compañía presenta proyectos nuevos que admitan la mejora del manual de capacitación y ventas de los asesores?*

10 respuestas



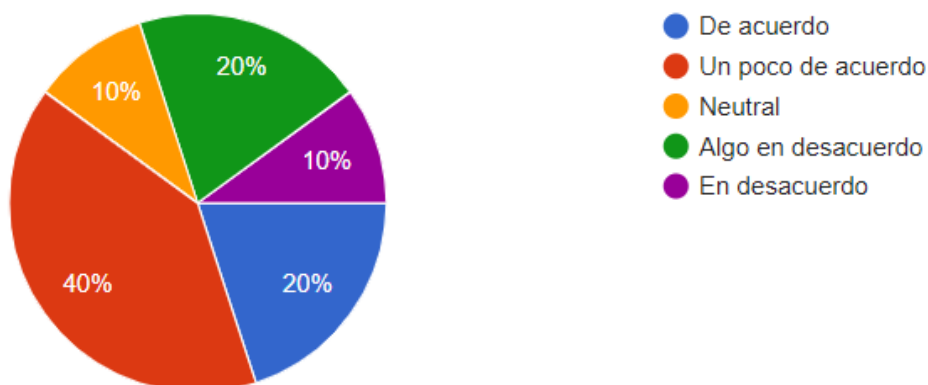
La mitad de los participantes, representado con un 50% expuso que está de acuerdo al responder que la compañía expone nuevos proyectos para mejorar el manual de capacitación y ventas de los asesores (10% de acuerdo, 40% un poco de acuerdo), lo cual, refleja gran interés en mejorar la situación que presenta en la rotación del personal. Un 20% es neutral, y un 30% está algo en desacuerdo.

Según Romero Román y Molina Bejarano (2021) la creación de nuevos proyectos para mejorar el manual de capacitación y ventas de los asesores, procuran actualizar y ampliar el conocimiento y el nivel laboral para la mejora constante y el fortalecimiento de las habilidades de los empleados, admitiendo cumplir las metas y objetivos.

**Figura 16**

*Pregunta 16: ¿Considera que la influencia del manual de capacitación y ventas puede lograr un aumento en la demanda de servicios?*

10 respuestas



El equipo de colaboradores que participaron en la presente investigación considera que, la influencia del manual de ventas es positivo pues, puede incrementar la demanda de servicios, representado con un 60% (siendo 20% de acuerdo, 40% un poco de acuerdo). 10% neutral; 20% algo en desacuerdo y un 10% en desacuerdo. Pues como dice Servitje (2022) hay vendedores innatos, otros que al ser capacitados consiguen aprender estrategias de ventas, y otros que su proceso es más lento, sin embargo, a medida que adquieren experiencia logran tener buenos resultados.

Finalmente, se puede concluir que, debido a la influencia que tiene el manual de capacitación y ventas de los asesores de Indra-Colombia, es ineludible tener actualizado constantemente el manual, puesto que, las necesidades de los colaboradores y las de los clientes van variando a medida que avanza la tecnología y cambios del contexto, logrando conservar la satisfacción de los usuarios.

## CONCLUSIONES

En fundamento con la información recolectada y los resultados obtenidos, se puede concluir que. Si se realizan planes estratégicos para el manejo de personal, pero no se realizan revisiones periódicas de los objetivos del manual. No obstante, el efecto de esto es que, sólo el 50% estuvo de acuerdo que se realizan revisiones periódicas de los objetivos del manual, es decir, de la realización de planes a la revisión de los objetivos, se pierde un 20%, en la estabilidad del enfoque de las metas que se propone para el manejo de los asesores.

Por otra parte, desde la comunicación los participantes exponen en un 40% que la compañía hace estudios para los temas de capacitación y ventas y así mejorar la comunicación, teniendo esto un efecto positivo, puesto que, el 70% considera que la organización si lleva a la practica en las reuniones de equipos de trabajo una técnica conocida como *feed back*, que les permite intercambiar información y mejorar la comunicación.

En cuanto al segundo objetivo específico, se manejaron dos dimensiones, en donde se consiguió determinar los procesos de capacitación y ventas que aborda el manual del Grupo de Asesores Indra-Colombia; iniciando con la enseñanza, en donde el 50% de los participante están de acuerdo que si se hace uso de una técnica para identificar los talentos a capacitar; presentando insatisfacción y neutralidad de esto la otra parte; no obstante, el 60% está de acuerdo que, en cuanto a los tiempos para ser capacitados la organización si dispone del tiempo idóneo, puesto que, es un aspecto elemental para la realización de las actividades laborales.



Tan solo el 40 % de los colaboradores consulta el manual de capacitación y realiza la simulación de ventas, por lo cual se hace necesario aplicar ejercicios y realizar otros momentos de simulación en talleres de capacitación posteriores a la capacitación inicial.

El tercer objetivo, se consiguió establecer comunicación del manual de capacitación y ventas del Grupo de Asesores Indra-Colombia, a través de tres dimensiones y una de estas fue las estrategias, donde el 40 % de los asesores de ventas afirma que, si se realiza innovación en el manual, por lo que la entidad debería crear espacios para su análisis y discusión con los asesores, de tal forma que el manual pueda mejorarse a partir de sus experiencias.

Seguidamente, en relación a la experiencia del cliente para perfeccionar el proceso de comunicación, capacitación y ventas, el mismo 40% estuvo de acuerdo con esto, aludiéndose que posiblemente son los más sobresalientes del equipo, y si se les ha dado a conocer los resultados de su gestión; requiriendo ser más precisos con el 30% que es neutral y no tiene claridad, y con el 30% en desacuerdo, para que estos puedan mejorar su proceso comunicacional y consigan mejorar su vinculación en la compañía.

En tanto, en los indicadores de interacción, el 70% de los participantes expuso que, luego que los asesores son capacitados con el manual, adquieren una buena destreza, excelente para las ventas con los clientes, teniendo en cuenta que los procesos de aprendizaje de cada individuo varia. Sin embargo, un 40% expuso que la entidad evalúa de modo continuo las habilidades en ventas de los asesores basado en los resultados, presumiéndose que, posiblemente este porcentaje es más influenciado por el manual.

Finalmente, en la dimensión de proyecciones, el 50% dice que, la compañía presenta proyectos nuevos que admiten la mejora del manual de capacitación y ventas de los asesores,

quedando la otra parte con un 20% es neutral, y un 30% está algo en desacuerdo. Mejorando esta perspectiva al conocerse que un 60% de los colaboradores considera que la influencia del manual de capacitación y ventas puede lograr un aumento en la demanda de servicios, demostrándose que, en el equipo posiblemente hay un grupo de vendedores naturales, así como aquellos que, al ser instruidos logran formarse con estrategias de ventas, y otro porcentaje que, exponen un proceso es más pausado, a pesar de, que paso a paso consiguen experiencias y les arroja buenos resultados.

## RECOMENDACIONES

Como se logró apreciar en los resultados, aproximadamente un 40% de los participantes logra percibir las estrategias y herramientas que emplea la compañía, por lo tanto, es recomendable que:

Se haga mayor énfasis en los planes y objetivos que tiene la organización a fin que todos tengan conocimiento a las metas que se quieren lograr.

Realizar más actividades de manejo comunicacional de modo que todos consigan mejorar sus capacidades de interacción y comunicación.

Se recomienda dedicar mayores esfuerzos a la identificación del talento humano y ampliar el espacio inicial de capacitación.

Establecer en el plan de acción mensual o semestral, espacios para hacer seguimiento a los objetivos del manual.

Procurar ofrecer ventajas equitativas para la retención del personal, de modo estratégico que se evite la rotación de este, lo cual, ocasiona pérdida de tiempo y costes en la producción.

Es importante tener presente a aquellos colaboradores que no son tan destacados, con el fin de motivarlos a mejorar sus habilidades y destrezas y logren aprender nuevas técnicas en ventas.

Ofrecer mayores espacios en donde los asesores consigan practicar lo aprendido en el manual, y así durante la simulación en caso de olvidar algo, se familiaricen más con el manual y consigan vincularlo en sus labores diarias.

La mayoría de personas busca un reconocimiento, y según los resultados, muchos aprecian que no están siendo evaluados; por lo que, es necesario dar a conocer a todos los asesores los elementos positivos y a mejorar para que ellos se autoevalúen y logren mejores objetivos.

Mejorar continuamente la capacidad de comunicación de los asesores, exponiéndoles los indicadores de interacción que cada uno obtiene de forma periódica, y ellos determinen cómo pueden mejorar su comunicación.

Para el incremento de la demanda de productos y servicios, se requiere de la mejora continua en el manual de capacitación, con nuevas proyecciones, acorde con las necesidades de los asesores y de los clientes.

Se recomienda reforzar el conocimiento de los empleados que no logran aprender en la capacitación inicial con clínicas de venta.

## Bibliografía

Alcaide, J., Díez, M. y Almorza, C. (2019). *Customer experience*. (En línea) Alpha Editorial.

Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=p6F4EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA12&dq=%3D%20tener%20m%C3%A1s%20en%20cuenta%20la%20experiencia%20del%20cliente%20CX%2C%20pues%2C%20este%20es%20quien%20puede%20hacer%20referencia%20precisa%20de%20la%20calidad%20de%20los%20productos%20y%20servicios%20que%20se%20ofrecen.&ots=pSEQy4xG0D&sig=cCOWBtmIRf5sIOJbuo3WjYk8eC8>

Asamblea Nacional de Colombia (1991) Constitución Política de Colombia. (En línea) Bogotá:

Legis. Disponible en:

<https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

Ávila Cipamocha, A. M., Buitrago Pinzón, D. Y., Castiblanco Hernández, N. Y., Arias Jiménez, R. A., & Ronderos Cristancho, J. A. (2021) Propuesta de un plan de capacitación y formación laboral en la Empresa Jer Red Multiservicios de la ciudad de Tunja. (En línea) Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Disponible en:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/43636>

Barragán Mendez, W., Coneo Olaya, S., Beltrán Anzola, L., González Muñoz, C. y Pinilla Molano, C. (2016). Identificación de necesidades de capacitación bajo un modelo humanista en la compañía international aviation security group ltda-lasg (En línea) Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia. Disponible en:

<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3035>

Bermúdez, E. y Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. (En

línea) Revista latinoamericana de estudios educativos, 40(3-4), 127-142. Disponible en:

<https://rlee.iberomex.mx/index.php/rlee/article/view/344>

Nath, Mancheno, L. (2018) la comunicación y su impacto en el crecimiento organizacional de deskmanager. (En línea) Ecuador: Universidad Católica de Santiago Guayaquil.

Disponible en:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10372/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-166.pdf>

Bobadilla, L. (2007). Ventas. (En línea) Esic Editorial. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=p-4owDnjUawC&oi=fnd&pg=PA71&dq=Ventas.&ots=KAITKNPSEq&sig=f0XPHzmbhS1K3kIOtO5iDp98Hik>

Boudreau, J. (1996). Los recursos humanos y el éxito de la organización. (En línea) Cornell-Centro de Estudios Avanzados de Recursos Humanos. Disponible en:

<https://econpapers.repec.org/paper/fthcorirl/96-03.htm>

Bustos, F. y Giménez, G. (2011). Manual de recursos humanos. (En línea) Editorial Uoc.

Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xTaAvxr2yPQC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Manual.&ots=k5XEVbtnM2&sig=n8NpJ96I5UiqTxOStUQOcGBV18s>

Cabezas Ramos, C. (2022). Gestión de talento humano y rendimiento laboral (En línea) Ecuador:

Repositorio ULVR. Master's thesis, Guayaquil: ULVR, 2022. Disponible en:

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5005>

Cardona Serna, J. (2011). Manual de ventas y de capacitación para el grupo asesores de conéctate HR-Movistar.(En línea) Repositorio UCP. Disponible en:

<http://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/7387>

Carrillo, C. y Santibañez, J. (2001). Rotación de personal en las maquiladoras. (En línea) México Norte: Plaza y Valdés editores. 2(1) 1-136. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VmeP6GduUEMC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Carrillo+%26+Santib%C3%A1n+2001&ots=Nq0h4io8Xa&sig=DIIdTK4-Y4EXS50tNE0WrU1kAQuo>

Castells, M. (2013). Comunicación y poder. (En línea) Siglo XXI Editores México. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rvKkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=comunicaci%C3%B3n&ots=kyMJFJnZvi&sig=DixEKZ9eWvkt6Kc6f-ivLnMAN2s>

Castro Ríos, A. (2020). Propuesta de capacitación a los empleados de RTS SAS sucursal Barrancabermeja para el mejoramiento de la competitividad y productividad organizacional. (En línea) Unidades Tecnológicas de Santander. Repositorio UTS. Disponible en: <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/4001>

Castro Campos, C. (2020). Estrategia de promoción de ventas para las micro, pequeñas y medianas empresas, inscritas en Centro Integral de Desarrollo Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas (CIDEPYME) en la región del Caribe, a través de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) con el propósito de incorporar mejoras en la gestión empresarial. (En línea) Universidad de Costa Rica. Disponible en: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/81028>

- Chavarro Rodríguez, L. (2019). Apoyo en la elaboración del manual de funciones y procedimientos del proyecto SOAT de la empresa GJ asesores y consultores SAS (En línea) Universidad de Cundinamarca. Doctoral dissertation. Disponible en: <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/2152/repositorio.pdf?sequence=1>
- Chávez Jiménez, E. y De Jesús Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. (En línea) Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis, (36), 7-20. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067382>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. (En línea) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. Disponible en: <https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- Contreras Roa, C. y Acevedo Acevedo, E. (2021). Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”, municipio de los Patios-Norte de Santander (En línea) Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO. Disponible en: <http://uniminuto-dspace.scimago.es:8080/handle/10656/13682>
- Congreso de Colombia (2012) Ley 1562 de 2012 (En línea) Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Oficial (Separata), 2012-07-11, núm. 48488, págs. 6-13. Disponible en: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/90888/105073/F-946368959/COL90888.pdf>



- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. (En línea) Medisur, 14(1), 81-83. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2016000100016&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2016000100016&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Dessler, G. (2006a). Expanding into China? What foreign employers should know about human resource management in China today. (En línea) SAM Advanced Management Journal, 71(4), 11. Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/cfb6cb560c02a56059b1960377798a0f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40946>
- Dessler, G. (2006b). Human resource management, human resource management. (En línea) Florida International University: Pearson. Disponible en: <http://www.mim.ac.mw/books/Human%20Resource%20Management,%2013th%20Edition.pdf>
- Durán Barrera, D. (2020). Formulación de estrategias para mejorar la competitividad de las empresas que intervienen en el sector de molinería de arroz del departamento de Norte de Santander. (En línea) Universidad Libre de Colombia. Disponible en: <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18497>
- Espinoza, V. y Chavarría, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. (En línea) Podium, 145-168. Disponible en: <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/podium/article/view/76>
- Fayol Le Maire, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. (En línea) Francia. Disponible en: [https://www.academia.edu/download/44603435/2.4\\_Autores\\_Fayol.pdf](https://www.academia.edu/download/44603435/2.4_Autores_Fayol.pdf)



[ctitudes+que+sean+duraderas,+ofrec&ots=4DHpd9q3Np&sig=f-afwBOZ1zgJ9sgSsRd\\_9Gg7EiY](#)

García Seminario, R. (2019). La capacitación y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la calidad del servicio al usuario, en el Hospital Belén de Trujillo año 2017. (En línea) Perú: Repositorio USS. Disponible en:

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5548>

Gálvez Toro, A. (2002). Revisión bibliográfica: usos y utilidades. (En línea) Matronas prof, 25-31. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/ibc-23040>

Gavilánez, M., Espín Oleas, M. y Arévalo Palacios, M. (2018). “Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador. (En línea) Observatorio de la economía latinoamericana, (julio). Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html/hdl.handle.net/20.500.11763/gestion-administrativa-pymes.zip>

Goleman, D. (2018). Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles). (En línea) Editorial Conecta. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IVJLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=eval%C3%BAa+de+modo+continuo+las+habilidades+en+ventas+de+los+asesores+basa+do+en+los+resultados%3F&ots=ma0R1wUxqW&sig=WCywo5iR5DnMhpJqhJxLsRi9BxY>

Gómez Botero, M. (2000). Procesos de innovación y transformación, con aplicación de herramientas gerenciales. (En línea) Repositorio EIA. Disponible en:

<https://repository.eia.edu.co/handle/11190/4594>

Gómez, F. (2016). La comunicación. (En línea) Salus, 20(3), 5-6. Disponible en:

[http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-71382016000300002&script=sci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-71382016000300002&script=sci_arttext)

Goldhaber, G. M. (2002). Auditorías de comunicación en la era de Internet. (En línea)

Comunicación Gerencial Trimestral , 15 (3), 451-457. Disponible en:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194367701500104>

Gosso, F. (2008). Hiper satisfacción del cliente. (En línea) Panorama editorial. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=f0th8fk8lgsC&oi=fnd&pg=PA6&dq=es+importante+que+los+asesores+tengan+conocimiento+claro+de+los+procesos+de+producci%C3%B3n+de+la+empresa,+es+decir,+no+s%C3%B3lo+se+limiten+a+c%C3%B3mo+saber+vender,+sino+que,+tengan+claridad+de+qu%C3%A9+es+lo+que+venden,+y+c%C3%B3mo+se+genera+lo+que+ofrecen,+pues,+as%C3%AD+se+l&ots=pBZvQkwxm&sig=NcqfDBxVkmoBnr-Du9y3AjWOcik>

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. (En línea) Invenio, 7(12), 103-116.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>

Habermas, J. (1989). Observaciones sobre el concepto de acción comunicativa (1982). Teoría de la acción comunicativa. (En línea) Complementos y estudios previos. Disponible en:

<http://padron.entretemas.com.ve/cursos/AdelD/unidad2/habermas4.rtf>

Hernández, C., Restrepo, I., Conde, K. y Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. (En línea) Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico), 3(1), 108-115. Disponible en:

<https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1898>

Hernández Sampieri, R. (2018) . Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (En línea) México: McGraw Hill México. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Investigaci%C3%B2n+tipo+mixta&ots=Tj-fZXUoF0&sig=AmkFayz0bfNp1sglJcSoobOMs00>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (En línea) México: McGraw-Hill Interamericana. 1(4) 310-386. Disponible en: [https://www.academia.edu/download/38911499/luis\\_investigacion.pdf](https://www.academia.edu/download/38911499/luis_investigacion.pdf)

Hernández, B. (2021). Propuesta de Formación M-learning Para el Desarrollo de Habilidades en Ventas en Asesores de una Compañía Aseguradora Peruana (En línea) Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú). Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/b195bfc7a1efd3b077f5f24e83915c96/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Hidalgo, A. (2004). Las nuevas empresas de base tecnológica en los procesos de innovación. (En línea) Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología, (21).

Disponible en:

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25568w/Las%20nuevas%20empresas.pdf>

Huergo, J. (2004). Los procesos de gestión. (En línea) Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”. Provincia de Bs. As.: IPAP. Disponible en:

<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Indra (2023a) El resultado neto de Indra creció un 11,1% en el 1T23 Vs 1T22. (En línea) Madrid, 27 de abril de 2023 – Ignacio Mataix, consejero delegado de Indra. Disponible en:

[https://www.indracompany.com/sites/default/files/rdos\\_1t23\\_spa\\_0.pdf](https://www.indracompany.com/sites/default/files/rdos_1t23_spa_0.pdf)

Indra (2023b) Bienestar laboral. (En línea) Nuestra propuesta de bienestar laboral. Disponible en:

<https://www.indracompany.com/es/sostenibilidad/talento-diversidad/bienestar-laboral>

Indra (2023c) Información legal. (En línea) Quienes Somos. Disponible en:

<https://www.indracompany.com/es/informacion-legal>

Jerome, P. (1999). La conducción mediante un feedback eficaz: guía práctica para lograr éxito en la comunicación. (En línea) Ediciones Granica SA. Disponible en:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mf8PqrvosxsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=pr%C3%A1ctica+reuniones+del+equipo+de+trabajo+para+llevar+a+cabo+el+feed+back&ots=C7w1EVPYD3&sig=Ob\\_hgAEwDvKaMYiTb8YPQOdtUDU](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mf8PqrvosxsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=pr%C3%A1ctica+reuniones+del+equipo+de+trabajo+para+llevar+a+cabo+el+feed+back&ots=C7w1EVPYD3&sig=Ob_hgAEwDvKaMYiTb8YPQOdtUDU)

Jiménez, J. (1998). La comunicación interna. (En línea) Ediciones Díaz de Santos. Disponible en:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KilceG\\_59dMC&oi=fnd&pg=PP11&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&ots=TuSbt82zQ2&sig=ET36-DA11KDzFLTmJr2EtS6Jyx4](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KilceG_59dMC&oi=fnd&pg=PP11&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&ots=TuSbt82zQ2&sig=ET36-DA11KDzFLTmJr2EtS6Jyx4)

Kotter, J. (1999). La verdadera labor de un líder. (En línea) Editorial Norma. Disponible en:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hcIeWS-2kQgC&oi=fnd&pg=PA7&dq=capacitaci%C3%B3n+es+significativo+debido+que,+la+mejora+continua+debe+ser+un+factor+significativo+para+la+organizaci%C3%B3n,+ya+que,+otorga+beneficios+a+la+empresa+y+profesional+del+%C3%A1rea+encargada,+a+rojo+como+resultado+un+incremento+en+las+ventas,+manteni%C3%A9n&ots=miUa9HhIOQ&sig=wO8em8oFMf9gmO\\_f8b3FHs27ly0](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hcIeWS-2kQgC&oi=fnd&pg=PA7&dq=capacitaci%C3%B3n+es+significativo+debido+que,+la+mejora+continua+debe+ser+un+factor+significativo+para+la+organizaci%C3%B3n,+ya+que,+otorga+beneficios+a+la+empresa+y+profesional+del+%C3%A1rea+encargada,+a+rojo+como+resultado+un+incremento+en+las+ventas,+manteni%C3%A9n&ots=miUa9HhIOQ&sig=wO8em8oFMf9gmO_f8b3FHs27ly0)

Marín Vilchez, L. (2019). Influencia de la Comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novecentro Universal SAC. (En línea) Sede El Tambo-

Huancayo. Disponible en:

<http://repositoriodemo.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/6960>

Martínez, G. (2010). Capacitación de vendedores. (En línea) Contribuciones a la Economía, 11.

Disponible en: <https://www.eumed.net/ce/2010b/gdjm.zip>

Medina, M., Quintero, M. y Valdez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. (En línea) Tlatemoani: Revista académica de investigación, (13), 8. Disponible

en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7325416>

Molina Gómez, A. (2019). Relación del *engagement* y el efecto burnout en la intención de rotar del personal de la Empresa Diario el Pueblo, Arequipa-Perú, 2019. (En línea) Repositorio UCSP. Disponible en:

[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/16123/2/MOLINA\\_GOMEZ\\_ALE\\_BUR.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/16123/2/MOLINA_GOMEZ_ALE_BUR.pdf)

Ministerio de Protección Social (2011) Código Sustantivo del Trabajo (En línea) Diario Oficial No. 52.473 - 31 de julio de 2023. Disponible en:

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Moreira, M. (2017). Aprendizaje significativo como un referente para la organización de la enseñanza. (En línea) Archivos de Ciencias de la Educación, 11(12). Disponible en:

<https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=arti&d=Jpr8290>

Olmedo Alcivar, C. (2017). Diseño del manual de calidad para el área comercial de la empresa casa del cable (En línea) Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/21875>

Ortiz Rodríguez, M. (2019). Diseño del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001: 2015 para la empresa DURAN & CIA LTDA. Asesores de seguros. En Cúcuta Norte de

- Santander. (En línea) Universidad de Pamplona. Disponible en:  
<http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/6033>
- Oswald, S. (2015). Es muy fácil pasar por alto lo que no se está buscando: herramientas pragmático-cognitivas para el análisis de la influencia comunicativa. (En línea) Logos: Revista de Lingüística, Filosofía y Literatura, 25, 196-215. Disponible en:  
<https://folia.unifr.ch/documents/323822/files/2015-oswald-logos.pdf>
- Prieto Bejarano, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (En línea) Bachelor's thesis, Universidad de Medellín. Disponible en:  
<http://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Paz, V. (2012). Comunicación organizacional. (En línea) Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio. Disponible en:  
[https://www.academia.edu/download/49550498/Guzman\\_2012.\\_Comunicacion\\_organizaciona.pdf](https://www.academia.edu/download/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizaciona.pdf)
- Pümpin, C. y Echevarría, S. (1993). Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa. (En línea) Ediciones Díaz de Santos. Disponible en:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EpZUdB3APJ8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Las+estrategias+empresariales+&ots=M-uqxm2U0I&sig=Bc7e1iZsdVEaj1M4HOSQiEnrtSc>
- Ramírez Garza, R. (2016). Desarrollo de un programa de capacitación para asesores de venta de una financiera automotriz (En línea) Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/14265/>



Ramos Huancani, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas (En línea) Repositorio UMSA. Doctoral dissertation.

Disponible en: <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/26559>

Reino Molina, L. y Reino Molina, M. (2011). Propuesta para la creación del área de Gestión del Talento Humano para la Empresa Vial del Azuay-EMVIAL EP, Año 2010 (En línea)

Bachelor's thesis, Universidad del Azuay. Disponible en:

<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6245>

Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. (En línea) Panorama Editorial. Disponible en:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aaK7gMWHCUoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+manual+de+capacitaci%C3%B3n+y+ventas+es+una+herramienta+indispensable+en+las+organizaciones,+debido+que,+este+tiene+gran+influencia+en+la+manera+como+se+comunican+los+colaboradores+con+los+clientes,+as%C3%AD+como,+con+el+equipo+de+trabajo,+pues,+no+s%C3%B3lo+le+per&ots=Pym2N7nhW7&sig=IRIK6\\_NIMygzF4MVsnYbf3daB4k](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aaK7gMWHCUoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+manual+de+capacitaci%C3%B3n+y+ventas+es+una+herramienta+indispensable+en+las+organizaciones,+debido+que,+este+tiene+gran+influencia+en+la+manera+como+se+comunican+los+colaboradores+con+los+clientes,+as%C3%AD+como,+con+el+equipo+de+trabajo,+pues,+no+s%C3%B3lo+le+per&ots=Pym2N7nhW7&sig=IRIK6_NIMygzF4MVsnYbf3daB4k)

Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I. y Coulter, M. (2014). Management. (En línea) Pearson Australia. Disponible en:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hLGaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Robbins+y+Coulter,+2014&ots=FLV\\_KTmNPd&sig=iv0NO--C04CQqu1EEwyc-pZ01zI](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hLGaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Robbins+y+Coulter,+2014&ots=FLV_KTmNPd&sig=iv0NO--C04CQqu1EEwyc-pZ01zI)

Rodríguez Andrés, R. (2018). Fundamentos del concepto de desinformación como práctica manipuladora en la comunicación política y las relaciones internacionales. (En línea)

Revista: Historia y Comunicación Social, Periodo: 6, 23(1) 231 - 244. Disponible en:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/26906>

Romero Román, V. y Molina Bejarano, Á. (2021). La planeación estratégica de la empresa centro de capacitación laboral rescate SAS. (En línea) Repositorio UTS. Disponible en:

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/7871>

Schwarz Díaz, M. (2018). Análisis del enfoque diferencial del diseño de metas en la organización. (En línea) Universidad de Lima. Disponible en:

<http://200.11.53.159/handle/ulima/6107>

Servitje, R. (2022). Bimbo. Estrategia de éxito empresarial. (En línea) Océano. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xZOJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=hay+vendedores+innatos,+otros+que+al+ser+capacitados+consiguen+aprender+estrategias+de+ventas,+y+otros+que+su+proceso+es+m%C3%A1s+lento,+sin+embargo,+a+medida+que+adquieren+experiencia+logran+tener+buenos+resultados&ots=OfKtVLY98z&sig=Zoiob0uh3W4KnU1bOfMSm1k-nmA>

Tamayo Tamayo, M. (2007). Tipo de Investigación. (En línea) Abouhamad, Apuntes de investigación en ciencias sociales, 52. Disponible en:

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0035065/cap03.pdf>

Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo. (En línea) Ediciones Granica. Disponible en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZZtfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT31&dq=Indicadores+de+comunicaci%C3%B3n+interna+y+externa&ots=YdiQpQAqfU&sig=NIPGpBthADukHQYIGcw8PubpDAc>

- Torres Aranda, R. (2022). Gestión de la toma de decisiones en una empresa dedicada a la asesoría empresarial- (En línea) Lima, 2022. Repositorio UCV. Disponible en:  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105081>
- Van Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. (En línea) Razón y palabra, 22(1\_100), 144-150. Disponible en:  
<https://razonypalabra.net/index.php/ryp/article/view/1147>
- Villegas Holguín, J. (2021). Gestión del área de logística de la empresa Reysabores S.A. (En línea) Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/59031>
- Viteri, N. (2012). La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores. (En línea) Revista científica, 2(2). Disponible en:  
[https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/revista\\_completa.pdf#page=18](https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/revista_completa.pdf#page=18)
- Wilson, M. (2005). Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados (En línea) Convenio Andrés Bello 1(147). Disponible en:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PfpYxDclwUMC&oi=fnd&pg=PP10&dq=Proyecciones+de+proyectos+y+demanda+de+servicios&ots=5fJv9QE3HU&sig=p7LJW30jwN-wNLoqV4ZmsSNcKIk>
- Zelada Jiménez, A. y Paz Sosa, M. (2020). La influencia de las neuroventas en el desempeño laboral de los vendedores de seguros Mapfre de la empresa Fastco Perú, en el año 2019. (En línea) Perú: Repositorio UTP. Disponible en:  
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3307>

## Anexos

## Anexo A

Encuesta dirigida al Grupo de Asesores Indra-Colombia



## Encuesta dirigida al Grupo de Asesores Indra-Colombia

Con la propósito de dar cumplimiento a las destrezas de la “Ley 1581/2012 y del Decreto reglamentario 1377/2013” que desenvuelven el derecho de “*habeas data*”, solicita su autorización para la ayuda de modo anónimo y facultativo, para apoyar la indagación de la tesis titulada “Análisis de la influencia comunicativa del manual de capacitación y ventas del grupo de asesores Indra-Colombia”, para la Programa Comunicación Social; de los estudiantes Alfonso Alberto Muñoz Castro y XXXXXX; con la intención de desplegar los resultados de los objetivos planteados. Motivo por el que, agradecemos su colaboración, eligiendo a su juicio personal una de las opciones en cada interrogante; develando que, al dar inicio la misma, autoriza instintivamente su intervención, empero, es de acotar que lo hace de manera voluntaria y puede finiquitar o dejar de reconocer en cualquier momento. De igual forma, no forma valores afines a esta indagación. Para iniciar la encuesta puede dar clic en el link a continuación:  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdAsnobfn-X2Dsbt58f8FwKqehvk0zGgXQTQby3S-x6r0j79g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdAsnobfn-X2Dsbt58f8FwKqehvk0zGgXQTQby3S-x6r0j79g/viewform?usp=sf_link)

## SEGUIMIENTO Y CONTROL AL MANUAL

## a. METAS

## 1. ¿Considera que se realizan planes para el manejo del personal?

De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo

## 2. ¿Se emplean revisiones periódicas de los objetivos del manual de capacitación y ventas de los asesores?

De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo

## b. COMUNICACIÓN

## 3. ¿La empresa estudia los temas capacitación y ventas para la mejora de la comunicación?

De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>4. ¿La entidad práctica reuniones del equipo de trabajo para llevar a cabo el feed back?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo

<b>c. RETENCIÓN</b>				
<b>5. ¿En el departamento de asesores se realizan análisis de indicadores de gestión periódicamente?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>6. ¿Se emplea de forma idónea la aplicación de estrategias de retención para los asesores?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>				

<b>d. ENSEÑANZA</b>				
<b>7. ¿Se hace uso de una técnica para identificar los talentos a capacitar?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>8. ¿El recurso humano cuenta con una organización de tiempos para capacitación?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo

<b>e. PARTICIPACIÓN</b>				
<b>9. ¿El departamento de asesores consulta el manual de capacitación y ventas?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>10. ¿La organización realiza actividades de simulación de ventas con los asesores?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>MEJORAMIENTO PARTICIPATIVO DEL MANUAL</b>				

<b>f. ESTRATEGIAS</b>				
<b>11. ¿Regularmente la compañía realiza procesos de innovación en el manual de capacitación y ventas de los asesores?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>12. ¿Se toma en cuenta la experiencia del cliente para perfeccionar el proceso de comunicación, capacitación y ventas?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>g. INDICADORES DE INTERACCIÓN</b>				
<b>13. ¿Los asesores luego de ser capacitados con el manual, adquieren una capacidad excelente para las ventas?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>14. ¿Se evalúa de modo continuo las habilidades en ventas de los asesores basado en los resultados?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>h. PROYECCIONES</b>				
<b>15. ¿La compañía presenta proyectos nuevos que admitan la mejora del manual de capacitación y ventas de los asesores?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo
<b>16. ¿Considera que la influencia del manual de capacitación y ventas puede lograr un aumento en la demanda de servicios?</b>				
De acuerdo	Un poco de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	En desacuerdo

*Validación de Instrumento*

**Validación de Instrumento**

San José de Cúcuta, 20 de septiembre de 2023

**Señores**

**Universidad Francisco de Paula Santander**

Ciudad

Yo, OLGA LUCÍA HERNÁNDEZ VEGA, identificado con CC 37271677, profesional en COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO, por medio de la presente, otorgo la validación del instrumento a aplicar (encuesta) en la indagación titulada **“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA COMUNICATIVA DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y VENTAS DEL GRUPO DE ASESORES INDRA-COLOMBIA”**. Destinada a la obtención de resultado de los objetivos planteados, realizada por **Alfonso Alberto Muñoz Castro y Yorgelis Adriana Vargas Castro**; estudiantes del Programa Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander; exponiendo mi visto bueno y satisfactorio para el desarrollo de la misma.

Sin más a que hacer referencia

Atentamente,



---

*Formato de Validación de Instrumento*

### **Validación de Instrumento**

San José de Cúcuta, 09 de octubre de 2023

**Señores**  
**Universidad Francisco de Paula Santander**  
Cuidad

Yo, PAOLA ESTHER OLIVARES PARADA, identificado con CC 1094270484, profesional en COMUNICACIÓN SOCIAL, por medio de la presente, otorgo la validación del instrumento a aplicar (encuesta) en la indagación titulada “**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA COMUNICATIVA DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y VENTAS DEL GRUPO DE ASESORES INDRA-COLOMBIA**”. Destinada a la obtención de resultado de los objetivos planteados, realizada por **Alfonso Alberto Muñoz Castro** y **Yorgelis Adriana Vargas Castro**; estudiantes del Programa Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander; exponiendo mi visto bueno y satisfactorio para el desarrollo de la misma.

Sin más a que hacer referencia

Atentamente



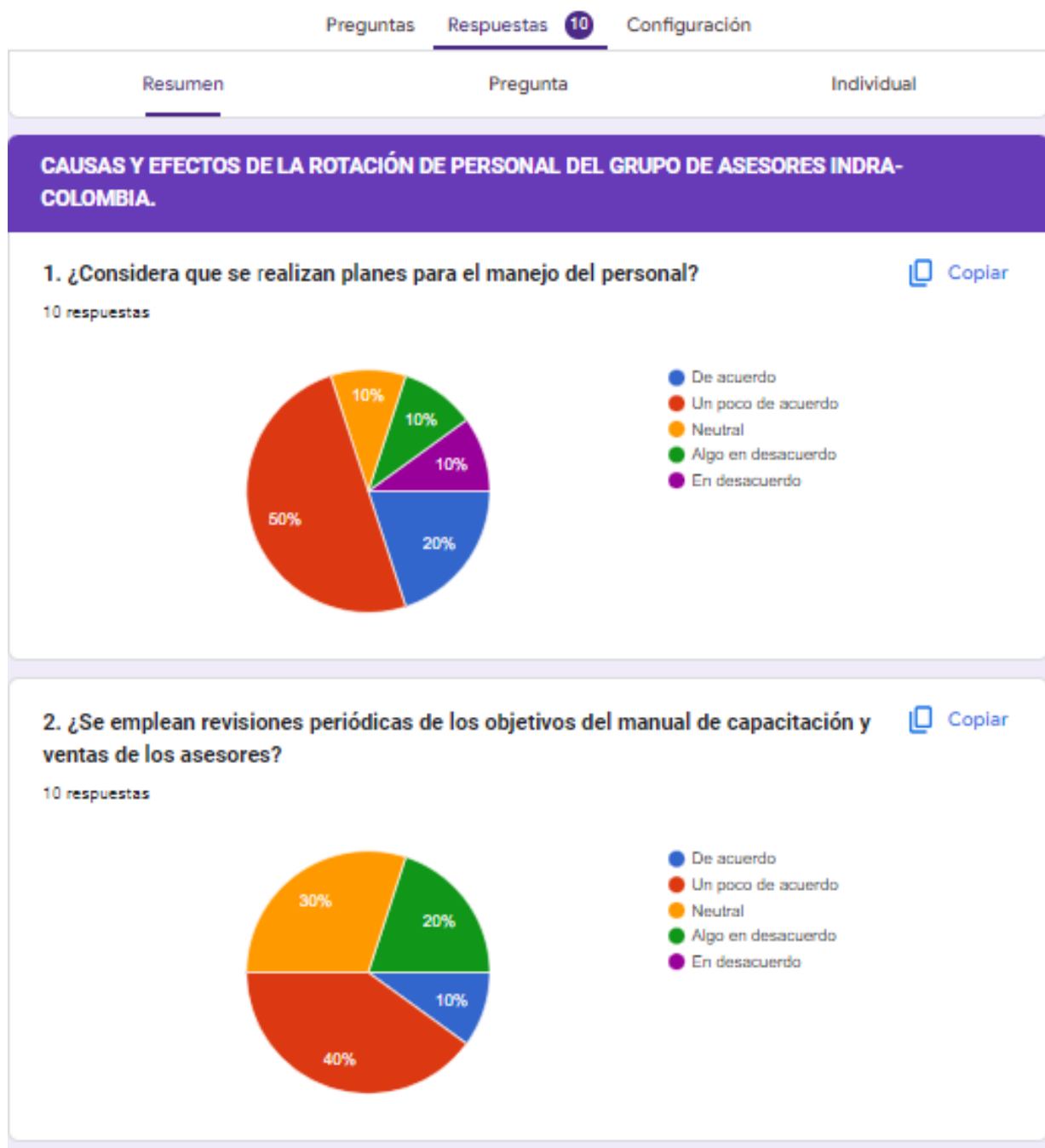
---

Paola Esther Olivares Parada  
Mg. Comunicación Corporativa, protocolo y eventos



## Anexo C

## Evidencia Aplicación del Instrumento

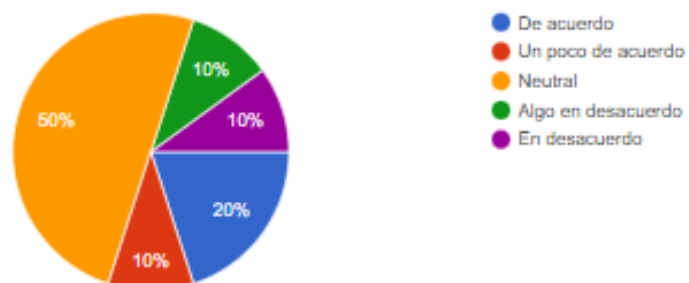


**b. COMUNICACIÓN**

3. ¿La empresa estudia los temas capacitación y ventas para la mejora de la comunicación?

[Copiar](#)

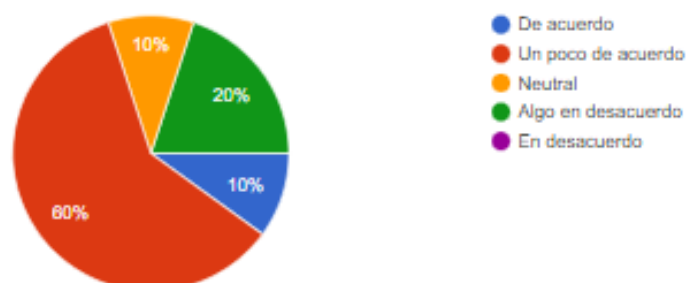
10 respuestas



4. ¿La entidad práctica reuniones del equipo de trabajo para llevar a cabo el *feed back*?

[Copiar](#)

10 respuestas

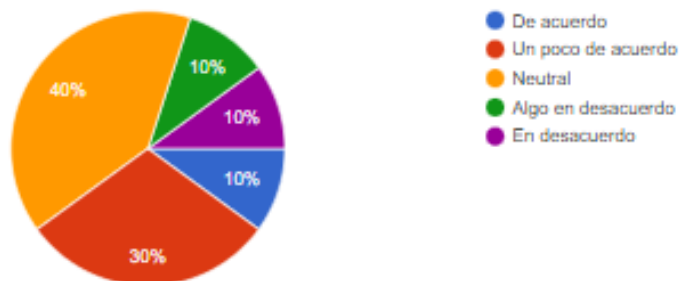


**c. RETENCIÓN**

5. ¿En el departamento de asesores se realizan análisis de indicadores de gestión periódicamente?

[Copiar](#)

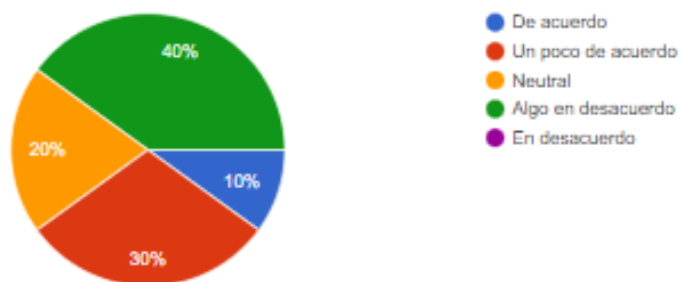
10 respuestas



6. ¿Se emplea de forma idónea la aplicación de estrategias de retención para los asesores?

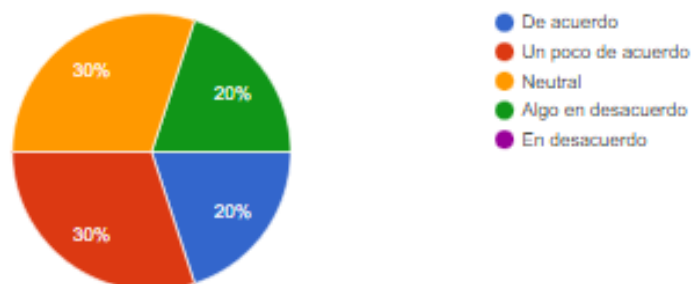
[Copiar](#)

10 respuestas

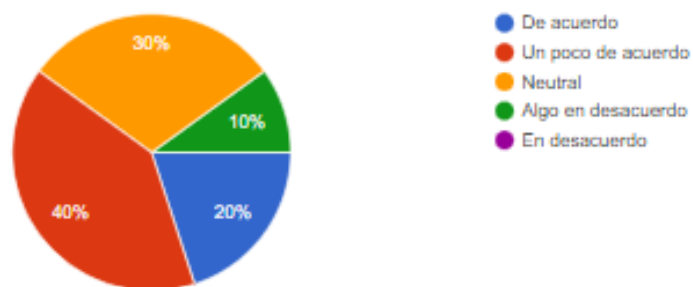


**PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y VENTAS QUE ABORDA EL MANUAL DEL GRUPO DE ASESORES INDRA-COLOMBIA.****7. ¿Se hace uso de una técnica para identificar los talentos a capacitar?** Copiar

10 respuestas

**8. ¿El recurso humano cuenta con una organización de tiempos para capacitación?** Copiar

10 respuestas

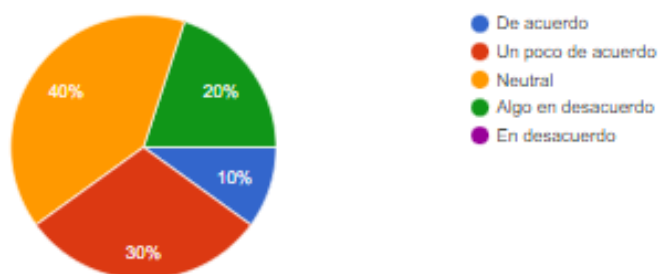


**e. PARTICIPACIÓN**

9. ¿El departamento de asesores consulta el manual de capacitación y ventas?

[Copiar](#)

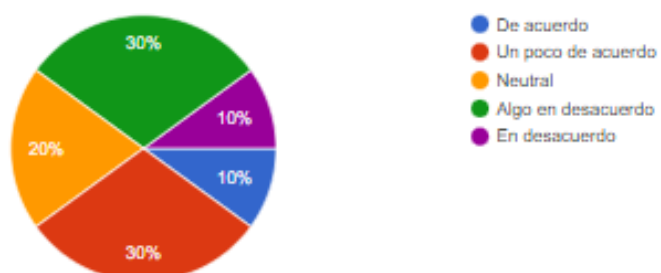
10 respuestas



10. ¿La organización realiza actividades de simulación de ventas con los asesores?

[Copiar](#)

10 respuestas

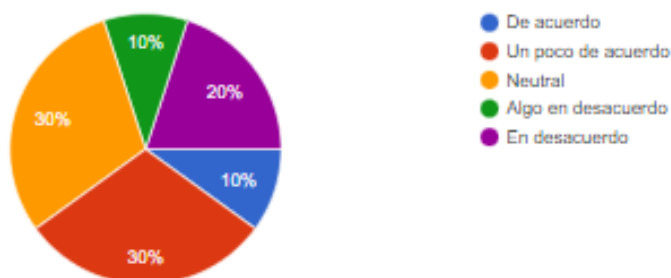


**NIVEL DE INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y VENTAS DEL GRUPO DE ASESORES INDRA-COLOMBIA.**

11. ¿Regularmente la compañía realiza procesos de innovación en el manual de capacitación y ventas de los asesores?

[Copiar](#)

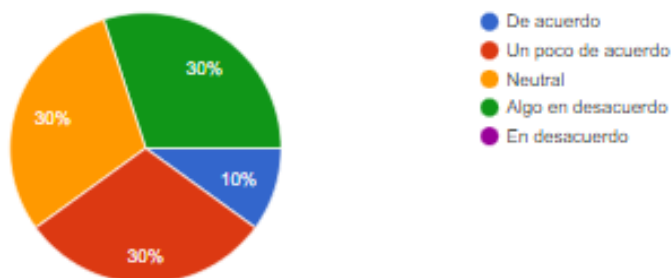
10 respuestas



12. ¿Se toma en cuenta la experiencia del cliente para perfeccionar el proceso de comunicación, capacitación y ventas?

[Copiar](#)

10 respuestas

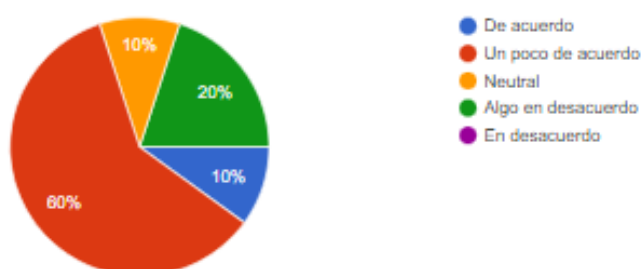


## g. INDICADORES DE INTERACCIÓN

[Copiar](#)

13. ¿Los asesores luego de ser capacitados con el manual, adquieren una capacidad de dialogo excelente para las ventas?

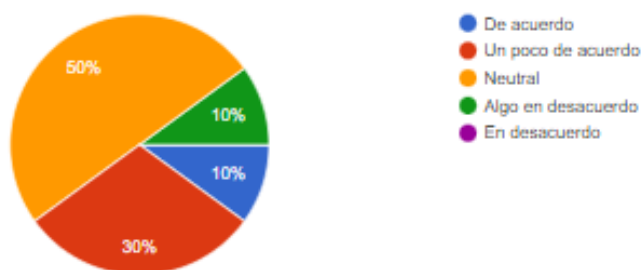
10 respuestas



14. ¿Se evalúa de modo continuo las habilidades en ventas de los asesores basado en los resultados?

[Copiar](#)

10 respuestas

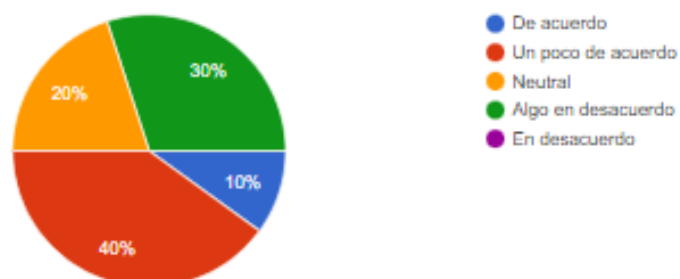


**h. PROYECCIONES**

15. ¿La compañía presenta proyectos nuevos que admitan la mejora del manual de capacitación y ventas de los asesores?

[Copiar](#)

10 respuestas



16. ¿Considera que con el nivel de influencia del manual de capacitación y ventas se puede lograr un aumento en la demanda de servicios?

[Copiar](#)

10 respuestas

