

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Trabajo Final de Grado

***“Implementación de Programa de Capacitación por
Productos”***

Alumna: VIGLIONE LARA, Giannina.

Tutora: GARCÍA, Isabel Concepción.

2016



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| ÍNDICE DE FIGURAS | 4 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| APÉNDICE C | 6 |
| DEDICATORIAS | 7 |
| AGRADECIMIENTOS | 8 |
| RESÚMEN | 9 |
| CAPÍTULO 1 | 10 |
| INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS | 10 |
| 1.2.1 Objetivo General: | 10 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos: | 10 |
| 1.3 INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1.4 ORGANIGRAMA | 13 |
| CAPÍTULO 2 | 15 |
| ACERCAMIENTO A LA SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO | 15 |
| 2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | 15 |
| 2.2 MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.2.1 Las necesidades de capacitación, detección y análisis: | 20 |
| 2.2.2 Planificación de la capacitación: | 24 |
| 2.2.3 Ejecución y control de la capacitación: | 27 |
| 2.2.4 Evaluación del impacto de la capacitación: | 31 |
| 2.2.5 La formación por competencias: | 34 |
| 2.2.6 La utilidad de la capacitación: | 41 |
| CAPÍTULO 3 | 46 |
| RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS | 46 |
| CAPÍTULO 4 | 63 |
| PROPUESTA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN | 63 |
| 4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA | 64 |
| 4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA | 65 |
| 4.2.1 Selección de los instructores de capacitación | 65 |
| 4.2.2 Conformación del comité de capacitación | 67 |
| 4.2.3 Concientización y sensibilización del proceso de capacitación | 69 |
| 4.2.4 Detección y análisis de las necesidades de capacitación | 70 |
| 4.2.5 Planificación de las capacitaciones | 71 |
| 4.2.6 Comunicación de las capacitaciones | 73 |
| 4.2.7 Desarrollo de las capacitaciones | 74 |
| 4.2.8 Seguimiento y evaluación del programa de capacitación | 75 |
| CAPITULO 5 | 82 |
| CONCLUSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INTERVENCIÓN | 82 |
| BIBLIOGRAFÍA | 83 |
| ANEXOS | 85 |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

| | |
|---|-----|
| ANEXO I..... | 85 |
| 1.1 Encuesta a colaboradores. | 85 |
| 1.2 Entrevista a Responsable de Recursos Humanos. | 90 |
| ANEXO II..... | 91 |
| 2.1 Test para candidatos a capacitación de especialistas. | 91 |
| ANEXO III..... | 95 |
| 3.1 Planilla de asistencia a capacitación..... | 95 |
| 3.2 Encuesta de clima laboral Great Place to Work. | 96 |
| 3.3 Test Psicotécnico para la pre selección de instructores. | 97 |
| 3.4 Planilla de seguimiento de potenciales instructores. | 99 |
| 3.5 Planilla de distribución de temáticas de capacitación. | 100 |
| 3.6 Planilla de registro de necesidades de capacitación. | 101 |
| 3.7 Comunicación de capacitaciones..... | 102 |
| 3.8 Planilla de asistencia a capacitaciones. | 103 |
| 3.9 Test post capacitación. | 104 |
| 3.10 Encuesta de satisfacción post capacitación..... | 106 |
| 3.11 Consolidado mensual para indicador de capacitación..... | 107 |
| 3.12 Planilla de impacto de formación. | 108 |
| 3.13 Minuta de reunión de comité. | 109 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Ciclo de entrenamiento | 19 |
| Figura 2: Gestión de la capacitación..... | 20 |
| Figura 3: Ciclo de evaluación de la capacitación | 33 |
| Figura 4: Proceso de las competencias | 36 |
| Figura 5: Formación tradicional vs Formación por competencias | 40 |
| Figura 6: Evaluación tradicional vs Evaluación por competencias | 41 |
| Figura 7: Evolutivo m ² por EFT | 47 |
| Figura 8: Frecuencia de capacitación | 54 |
| Figura 9: Temáticas de capacitación | 55 |
| Figura 10: Conocimiento del puesto..... | 55 |
| Figura 11: Disponibilidad de herramientas de capacitación..... | 56 |
| Figura 12: Motivación de los superiores inmediatos..... | 57 |
| Figura 13: Dimensiones encuesta de clima laboral GPTW | 61 |
| Figura 14: Propuesta de mejora | 64 |
| Figura 15: Distribución de temáticas..... | 71 |
| Figura 16: Plan anual de capacitación E120..... | 72 |
| Figura 17: Acumulado horas de capacitación..... | 77 |
| Figura 18: Escala de valoración impacto de formación | 79 |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Evolutivo m ² por EFT | 47 |
| Tabla 2: Plan de capacitación 2014 - E120 | 51 |
| Tabla 3: Resultados encuesta clima laboral GPTW E120 | 62 |



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Integrantes:

VIGLIONE LARA, Giannina

Profesor Tutor del PG:

GARCÍA, Isabel Concepción

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: MALAMAN, Rossana

Vocal 1: SINGESER, Olga

Vocal 2: FLORES, Carolina

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

DEDICATORIAS

A mi familia por ser las luces que me guían en el camino, por apoyarme incondicionalmente y por creer siempre en mí.

A mi abuela, que desde el cielo me dá fuerzas para nunca darme por vencida y lograr las metas que me proponga.

A mis amigas por motivarme y acompañarme constantemente.

A Dios por iluminarme y darme fuerzas para seguir siempre adelante.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las autoridades y grupo de docentes del Instituto Universitario Aeronáutico que hacen posible el sueño de muchos, y en especial a la profesora Isabel García por ayudarme a concretar un gran logro personal que es obtener el título de grado.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

RESÚMEN

El presente proyecto de grado tiene como objetivo realizar una propuesta estratégica que le permita a la sucursal E120 obtener un equipo de vendedores preparados para satisfacer las necesidades de los clientes, y así, alcanzar los objetivos organizacionales.

La intervención inicia con observaciones directas mediante visitas a la sucursal en cuestión y con la recolección y análisis de datos obtenidos a través de entrevistas a personal del departamento de recursos humanos, y encuestas anónimas a los vendedores de dicha sucursal.

Mediante este análisis se logrará conocer la situación actual de la sucursal E120 y en base a ello, se propondrá la implementación del programa de capacitación por productos adaptado a las necesidades encontradas.



CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General:

Realizar una propuesta de intervención en el proceso de capacitación que le permita a la sucursal E120 obtener un equipo de ventas polivalente con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles, aumentando el conocimiento técnico de los productos que comercializa la empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación existente con respecto al proceso de capacitación y el funcionamiento general de la empresa.
- Identificar las necesidades de capacitación, el nivel jerárquico y las áreas que requieren de este proceso.
- Confeccionar un programa de capacitación y brindar técnicas para su correcta implementación.
- Indicar un plan para evaluar el proceso y los resultados, durante y al finalizar el proyecto.
- Brindar una herramienta que permita evaluar el impacto de la formación en el desempeño del colaborador.



1.3 INTRODUCCIÓN

En los últimos años el interés en la capacitación ha cobrado mayor relevancia y complejidad. El enfoque de la misma ya no es solamente sobre los aspectos operativos y las competencias técnicas, sino que hubo una ampliación hacia todos los elementos de su gestión.

En la actualidad, la capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal, a través de la cual se obtiene el capital humano que contribuye al éxito organizacional.

Es por ello que se elige a la empresa que se describe a continuación para realizar el trabajo de intervención, logrando a través de este aporte mejorar el proceso de capacitación, cumplir con los objetivos de la compañía, mejorar la atención al cliente y aumentar su rentabilidad.

La empresa elegida pertenece a un gran grupo internacional con 28 unidades de negocio, distribuidas en algunos países de América del Sur, como Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina.

Estas unidades consisten en supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Y de manera adicional, el grupo ha desarrollado otras líneas de negocio que complementan la operación central, como es el corretaje de seguros y centros de entretenimiento familiar.

Para este estudio se toma en cuenta sólo una unidad de negocio en particular. La cual, es el home center líder de Latinoamérica especializado en venta de productos para la construcción, remodelación y equipamiento de la casa y el jardín.

La empresa es creada por capitales germano-chilenos en el año 1993 en la Ciudad de Buenos Aires, en el año 1994 se instaló en Chile y en el 2008 abrió su primer tienda en Bogotá, Colombia.

La empresa actualmente en Argentina, cuenta con 42 sucursales distribuidas por diferentes provincias que abarcan casi todo el país. Cuatro de las cuales, están radicadas en la Ciudad de Córdoba y la administración central se encuentra en Buenos Aires.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Una de estas cuatro sucursales de Córdoba es el objeto del trabajo de intervención, la sucursal “E120”. La cuál tiene una antigüedad de 7 años en la ciudad y está ubicada al noroeste de la misma.

Su dotación actual es de 110 colaboradores distribuidos en las siguientes áreas correspondientes a la estructura de esta sucursal:

1) Servicios: área de soporte a la operación que se divide en:

- a- Recursos Humanos: administración del personal.
- b- Compras: abastecimiento de mercadería.
- c- Cajas: atención al cliente.
- d- Venta a empresas: negociación con grandes clientes.
- e- Recepción: ingreso de mercadería.
- f- Envíos: servicio de fletes para los clientes.

2) Área Soft:

- a- Jardín
- b- Electrodomésticos

3) Área Hard:

- a- Baños y Cocinas
- b- Ferretería
- c- Construcciones.

A su vez, los sectores del área Soft y Hard se separan en secciones:

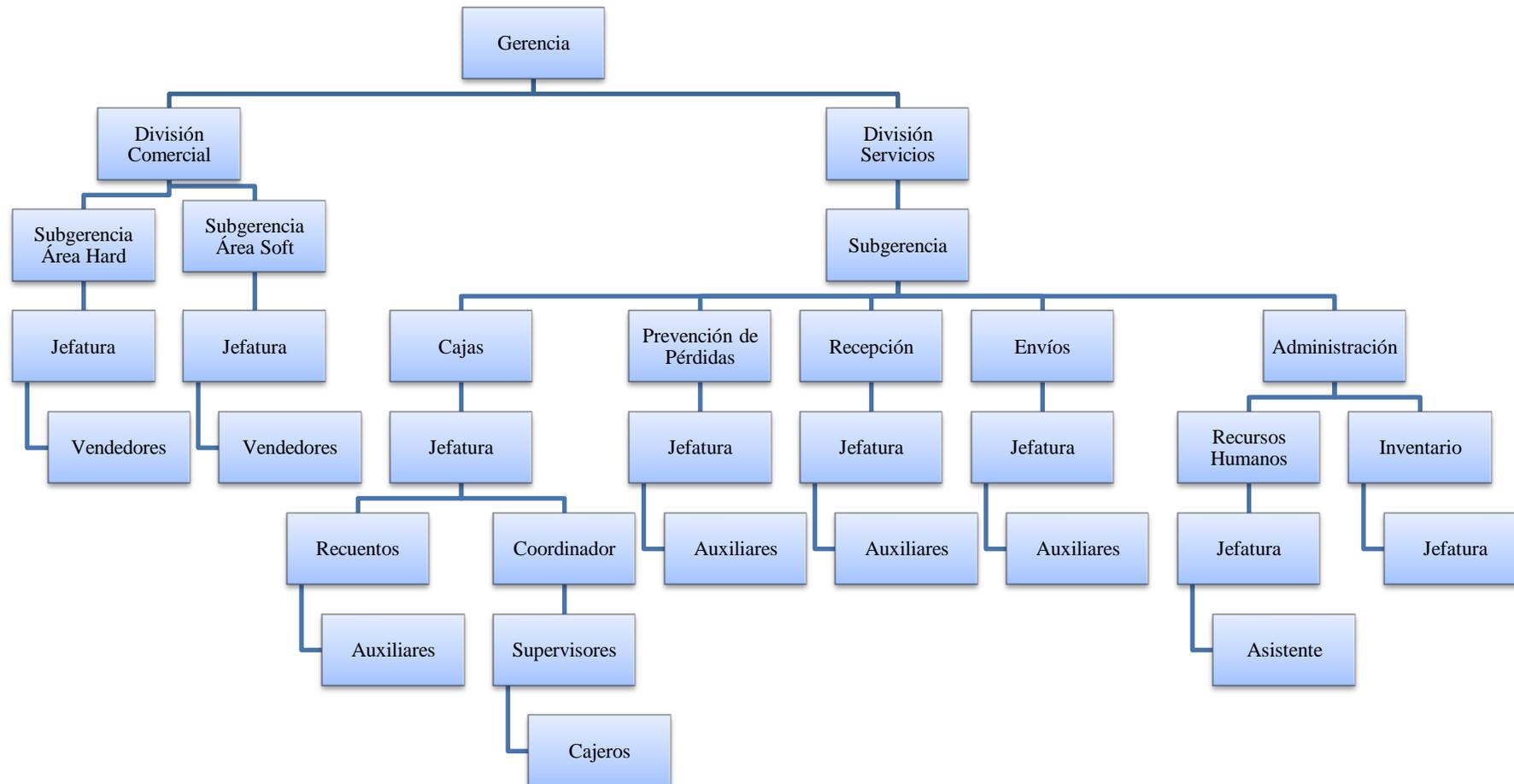
- Jardín: muebles, organizadores y outdoor.
- Electrodomésticos: pinturas, hogar y electrodomésticos.
- Baños y cocinas: pisos, plomería y baños y cocinas.
- Ferretería: automotor, iluminación, electricidad y ferretería.
- Construcciones: aberturas, maderas y construcciones.

A continuación se muestra la distribución de funciones en el organigrama que ha diseñado la compañía, donde se detalla con mayor precisión las áreas y puestos de la sucursal de Córdoba E120 en cuestión.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

1.4 ORGANIGRAMA





INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Una vez establecidos los objetivos de este trabajo de intervención y teniendo el conocimiento sobre la estructura funcional de la sucursal en cuestión, se procederá a describir la situación problemática que dió lugar a este trabajo final y se incorporará un respaldo teórico, donde se describan diferentes autores con el fin de detectar las herramientas que colaboren con la resolución de la problemática encontrada.



CAPÍTULO 2

ACERCAMIENTO A LA SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La sucursal E120 pertenece a una unidad de negocio líder en el mercado desde hace muchos años, la cual se dedica a comercializar una amplia variedad de productos que abarca diferentes rubros, como construcciones, ferretería, baños, cocinas, electrodomésticos y jardín. Esta diversidad le permite a la compañía que según la estación del año - primavera, verano, otoño e invierno – lanzar diferentes promociones de productos específicos para incentivar las ventas.

Es aquí donde comienza la situación problemática, ya que en consecuencia de las promociones se genera un aumento de actividad en algunos sectores y una baja en otros. Por lo tanto, en aquellas secciones que crece la demanda de clientes, el personal no da a basto para atenderlos a todos, y se terminan generando cuellos de botella, de modo que los vendedores deben permanecer por más tiempo en su puesto de trabajo, realizar horas extras o francos trabajados para atender a los consumidores.

La cuestión es que el resto de los vendedores de la sucursal, que se encuentran con menos actividad, no pueden colaborar con la atención de los clientes de los sectores en temporada debido a que no tienen los conocimientos suficientes sobre los productos promocionados, generando una sobre carga de trabajo innecesaria y un desaprovechamiento de los recursos disponibles.

Este escenario, produce consecuencias desfavorables para la compañía, ya que los trabajadores sufren de estrés y agotamiento físico por lo que no gozan de su tiempo de descanso correspondiente y en consecuencia, disminuyen su rendimiento, lo que termina afectando de manera negativa al clima laboral.

Estos efectos impactan directamente en dos índices del local:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Gastos de personal: debido a que se realizan horas extras y francos trabajados y el valor de la hora es entre un 50% y un 100% mayor que una hora de una jornada normal, por lo tanto, aumenta el costo de la mano de obra.
- Ausentismo: ya que el personal sufre de agotamiento físico por las horas extras de trabajo; y al observar que no se soluciona el problema de raíz, tiende a desmotivarse, reduciendo su compromiso para con la empresa y aumentando las carpetas médicas.

Se puede decir, que la falta de capacitación de los colaboradores no sólo afecta a la calidad de atención del cliente sino que también a los objetivos y rentabilidad de la compañía.

Por lo tanto, se debe lograr que todos los integrantes estén lo suficientemente formados sobre la totalidad de los productos que comercializa la empresa para que puedan colaborar en todos los sectores, logrando una atención más fluida e integrada y previniendo sobre las necesidades de la demanda de cada sector reforzando las estructuras de acuerdo a la temporada que se aproxima.

De esta manera, se lograría mejorar la calidad de la atención al cliente, un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y un aumento en la rentabilidad de la empresa.



2.2 MARCO TEÓRICO

Para sustentar la intervención, se presenta una breve reseña del marco teórico.

En ella, están contenidos los conceptos claves que se irán desarrollando y trabajando a lo largo del trabajo.

Se puede observar que de manera permanente la realidad da señales de cambio, y es por ello que, toda organización a lo largo de su trayectoria va generando diferentes proyectos; si no lo hiciese, resignaría una de sus razones de ser, que es modificar el medio y modificarse a sí misma.

La existencia de estos proyectos conlleva a hacer algo diferente de lo que se está haciendo, y es de esperarse que haya personas que deban modificar sus procedimientos de trabajo. En algunas ocasiones las personas se encuentran calificadas para llevar adelante sus actividades con estos cambios, pero en muchas otras ocasiones, se genera una necesidad de capacitación para poder afrontarlos.

La capacitación propiamente dicha es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad específica.

El sistema de capacitación es un subsistema que pertenece a otros dos grupos más grandes.

- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos: en el cual se encuentran los procesos de inducción, orientación y capacitación dedicados exclusivamente a los nuevos integrantes de la compañía.
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: conformado por los procesos de capacitación, evaluaciones de desempeño y desarrollo de la carrera profesional, dedicados a personal con cierta antigüedad en la empresa.

En la actualidad este proceso representa para las empresas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, se puede decir que la capacitación tiene por objetivo:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe - subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

En cuanto a los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación se encuentran:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

Si bien llevar adelante un proceso de capacitación tiene su costo económico para el empleador, Idalberto Chiavenato (2001) sostiene que no se trata de un gasto sino de una inversión para la empresa ya que el propósito de este ciclo es alcanzar los objetivos de la misma y a su vez, proporcionarles oportunidades a los empleados para obtener nuevos conocimientos.

Queda demostrado que la capacitación es una inversión y no un gasto cuando al lograr obtener que el personal sea polivalente aumenta la eficiencia general del mismo y se mejoran los resultados de la sucursal.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Agrega Martha Alicia Alles (2004), que la función de capacitación consiste en mejorar el presente y construir un futuro donde los empleados estén formados y preparados para superarse continuamente. Creando, de esta manera, el compromiso de los mismos para con la empresa. Logrando en conjunto, resultados concretos y generando los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado.

El ciclo de entrenamiento según Chiavenato (2001) consiste en:

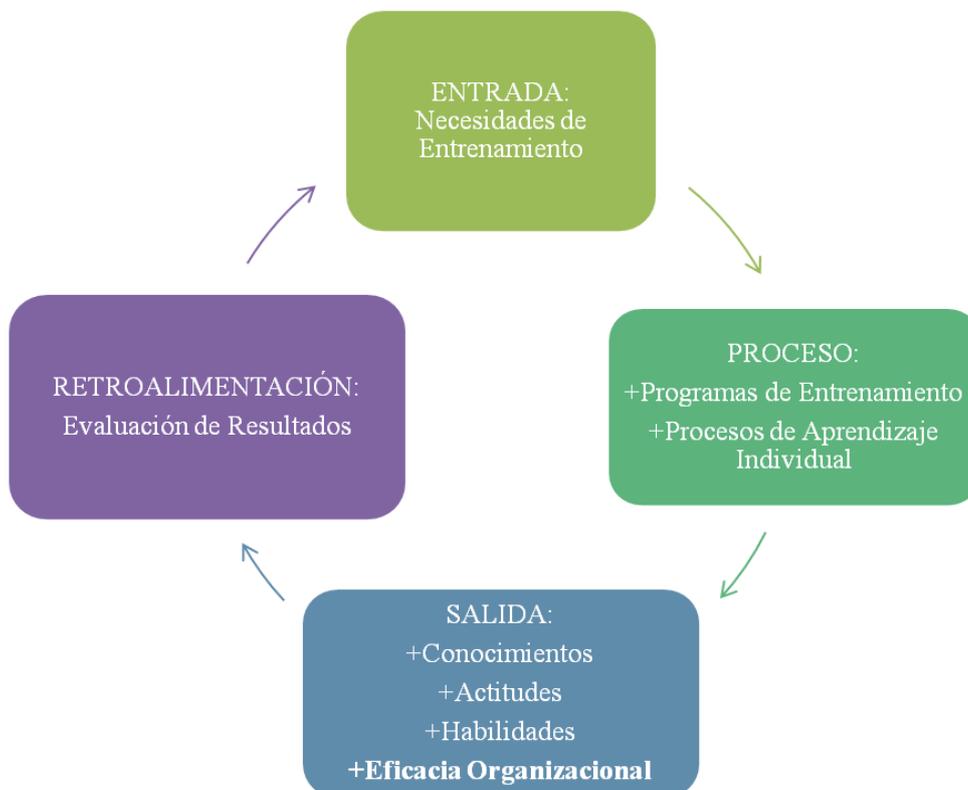


Figura 1: Ciclo de entrenamiento

Nota: El entrenamiento como sistema. De *Administración de Recursos Humanos* (pp. 562-573) por CHIAVENATO, Idalberto, (2001) Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Nómos SA.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Para llevar a cabo este ciclo, Luisa Hidalgo Jara (1998) propone seguir cuidadosamente las etapas de la gestión de la capacitación que se describen a continuación:

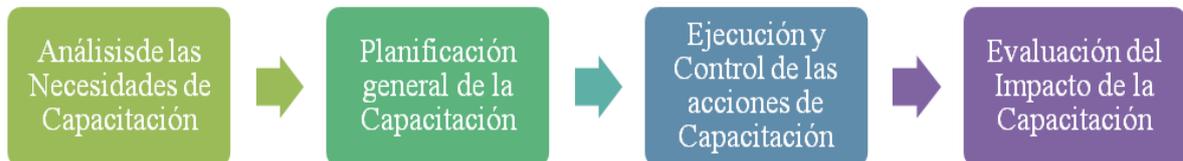


Figura 2: Gestión de la capacitación; Error! Marcador no definido.

Previo al análisis de necesidades de capacitación la autora Alles (2004) propone realizar un inventario de competencias, donde se releven las competencias de conocimientos y las de gestión.

Por ejemplo, las competencias necesarias de los vendedores de la sucursal en intervención son:

- Formación actitudinal: servicio al cliente
- Formación de habilidades comerciales: técnicas de ventas y de negociación.
- Formación técnica: información avanzada de productos.

Una vez identificadas las competencias que se necesitan, se procede a detectar las diferentes necesidades de capacitación por persona.

2.2.1 Las necesidades de capacitación, detección y análisis:

Las empresas determinan las habilidades que requiere cada puesto, y las que poseen los trabajadores actuales o los prospectos. Para evaluar las necesidades de entrenamiento se realiza un análisis de las tareas y del desempeño del personal.

El análisis de las tareas es un estudio en detalle del trabajo para determinar que competencias específicas se requieren, y el análisis del desempeño permite comprobar



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

la existencia de una deficiencia significativa al respecto y determinar si tal deficiencia debe rectificarse a través de la capacitación o usando otras medidas.

William B. Werther, Jr. y Keith Davis (1996) sostienen que mediante la evaluación de las necesidades se realiza un diagnóstico de los problemas actuales de la organización y de los desafíos ambientales que deberá enfrentar a largo plazo.

Según Oscar Blake (1997) nos encontramos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Para distinguirlas las separa en tres conjuntos:

- Necesidades por discrepancia: cuando una tarea o función se está efectuando insatisfactoriamente debido a un déficit de conocimientos y habilidades.
- Necesidades por cambio: cuando una tarea o función sufre un cambio en su forma de realización y los conocimientos y habilidades actuales no son óptimos para su nueva ejecución.
- Necesidades por incorporación: cuando se agrega una tarea o función desconocida.

Se considera que, en el caso en intervención se trata de una necesidad por discrepancia, ya que los vendedores no pueden desempeñar sus funciones satisfactoriamente fuera de su sector por falta de conocimientos de los productos en venta.

Tanto Jara (1998) como Blake (1997) coinciden en la definición de necesidad de capacitación, pero agrega Jara, que es un problema del desempeño humano que compromete la eficiencia de la organización, por ende la simple detección es insuficiente y debemos al menos proceder a analizar y evaluar los datos obtenidos y asegurarnos que lo que se enseña sea adecuado a la necesidad.

Para su análisis propone dos grandes enfoques:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Enfoque Correctivo
- Enfoque Prospectivo

El primero hace referencia a la detección de las necesidades a partir de problemas de desempeño. El mismo es eminentemente estático ya que considera a la persona en relación a su puesto actual.

El segundo enfoque, es el que se tendrá en cuenta para sucursal E120. Caracterizándose por ser esencialmente dinámico ya que considera a las personas y los puestos en procesos de cambio. Se orienta a prever las necesidades que surgen de ciertos cambios planificados en los contenidos y requisitos del puesto por innovaciones tecnológicas, cambios organizacionales, transferencias o por promociones del personal.

Con estos enfoques coinciden los autores Werther y Davis (1996). En cuanto al enfoque prospectivo hacen referencia a que el ambiente externo es una fuente de nuevos retos y que un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. Por ejemplo, el lanzamiento de nuevos productos o servicios, como es el caso de la empresa en intervención, que continuamente renueva y actualiza sus productos. Lo que requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Y respecto al enfoque correctivo, sostiene que los capacitadores principian por evaluar los puestos identificando sus tareas para luego desarrollar planes específicos para proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo correctamente esas tareas.

Por otro lado, para Chiavenato (2001) al realizar un inventario de las necesidades de entrenamiento es importante ejecutar primero un análisis de la organización total donde se determine en dónde debe hacer énfasis el entrenamiento. Para lo cual se realizará en primera instancia un diagnóstico para conocer la situación actual del proceso de capacitación de la sucursal intervenida.

En segundo lugar, el autor sostiene que se debe analizar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. Por lo tanto, en base a estos resultados obtenidos se definirá como llevar a cabo el programa, ajustándose a las condiciones actuales de la sucursal.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Y por último coincide Chiavenato (2001), con los autores anteriormente mencionados, en realizar un análisis de las operaciones y tareas, para determinar qué tipos de comportamientos deben adoptar los vendedores para desempeñar con eficacia sus funciones.

En esta etapa de análisis, destaca Blake (1997) que se debe tener en cuenta el tipo de necesidad que encontramos, lo que nos permite reconocer si se están demandando conocimientos sin los cuales no será posible desarrollar la habilidad que requiere la tarea, si se nos demandan habilidades que pongan en práctica lo que ya se conoce o si se nos pide que desarrollemos actitudes que predispongan a la persona a encarar la tarea para la que ya está habilitado con una conducta distinta. Para el caso en intervención, se observa que se demandan nuevos conocimientos en el puesto de vendedor y que sin los cuales no será factible alcanzar los resultados esperados de la sucursal en cuanto a atención al cliente.

Otra herramienta para la detección de necesidades que proponen Werther y Davis (1996) es realizar encuestas al personal para detectar las áreas en que desean perfeccionarse y así, obtener una ventaja importante ya que los colaboradores consideran que el programa es relevante y adoptan una actitud más receptiva. Mediante la participación de los empleados además de afianzar su compromiso con el proceso, es una buena herramienta para detectar aquellas necesidades que pueden ser no vistas u ocultas por sus superiores. Por tales motivos esta herramienta será implementada con los vendedores de la sucursal E120.

También, pueden agregarse otras fuentes de información, como el análisis de informes de calidad de atención al cliente, libro de quejas de clientes, informes de seguridad, ausentismo e índice de rotación.

Chiavenato (2001) suma a la lista de herramientas y pone énfasis en la observación directa por parte de los supervisores. En lo que está de acuerdo Jara (1998), afirmando que estas personas son las más idóneas para realizarlo ya que poseen conocimientos cabales del desempeño de sus subordinados y de los puestos de trabajo, por trabajar diariamente con ellos.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

La observación directa de los supervisores para detectar necesidades de capacitación es una de las herramientas en las que se hará hincapié al implementar la propuesta de mejora, ya que como lo mencionan los autores, son los líderes quienes conocen con exactitud el comportamiento del negocio, de sus equipos y de su sector en general y ellos tendrán la capacidad de identificar quienes son los que necesitan entrenamiento, cuando y sobre qué punto en particular.

2.2.2 Planificación de la capacitación:

Chiavenato (2001), sostiene que en general, los recursos puestos a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada. Y como consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento surge la planeación de la capacitación. Pero, para poder diseñar correctamente la programación del entrenamiento, primero el inventario de necesidades debe suministrar la siguiente información:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

Una vez recolectada esta información con las herramientas mencionadas en el punto anterior, se procederá a realizar la planificación del programa de capacitación. Para lo cual, se tendrá en consideración algunos de estos aspectos fundamentales propuestos por el autor:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

5. Elección de los métodos del entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento (herramientas y materiales necesarios).
7. Definición de la población objetivo, considerando:
 - a. Número de personas.
 - b. Disponibilidad de tiempo
 - c. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - d. Características personales de comportamiento
8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento
9. Época o periodicidad del entrenamiento (considerar el horario más oportuno).
10. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes para mejorar su eficacia.

En cambio Jara (1998) tiene cuenta algunos de los aspectos anteriormente mencionados y agrega otros. Para ello, divide la planificación en tres etapas:

1. Seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad: especificar para cada una el objetivo y contenidos de la capacitación, si será interna o externa, la metodología de enseñanza, la duración de la capacitación, el cronograma de ejecución y su respectivo costo.
2. Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serian incluidas en el plan general de capacitación: estas propuestas son elaboradas por los supervisores con el apoyo del encargado de capacitación y son evaluadas por la dirección de la institución con el fin de seleccionar aquellas que se ajusten mejor a la relación entre el costo y los objetivos de la organización.
3. Elaborar el plan y el presupuesto general de capacitación en base a las propuestas aprobadas. El plan debe contener un resumen de las acciones de capacitación



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

aprobadas. Siendo indispensable el nombre de la acción de capacitación, entidad ejecutora, lugar de ejecución, duración, período de ejecución, horario y número de participantes.

La autora hace la aclaración respecto al costo de la capacitación, refiriéndose no sólo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación sino también a los costos complementarios, como el tiempo que se le dedica a la actividad.

Por lo tanto, es fundamental realizar un programa de capacitación que realmente se adapte a las necesidades y cultura de la organización en cuestión para poder cumplir con los objetivos propuestos y así, evitar que estos costos sean en vano.

A fin de sacar provecho de los beneficios de la capacitación, Werther y Davis (1996) proponen agregar a la planificación de este proceso el establecimiento de los objetivos de la capacitación, los cuales surgen de una buena evaluación de las necesidades. Estos objetivos tienen el propósito de estipular claramente los logros que se deseen alcanzar. Deben ser concretos y susceptibles de medición para luego poder determinar si han sido logrados.

En cuanto al contenido del programa, sostienen que pueden proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Y agregan: “Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.” (Werther y Davis, 1996, p. 248)

Para ello proponen ciertos principios de aprendizaje, los cuales serán considerados en la implementación del programa de capacitación propuesto. Debido a que a través de estos principios se logra la compatibilidad del método de capacitación seleccionado con el estilo de aprendizaje de los participantes y así asegurar que la capacitación sea más efectiva.

Estos principios son:

- Participación activa: mediante la cual, el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Repetición: aunque no se considere muy entretenida, deja trazos más o menos permanentes en la memoria.
- Relevancia: el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
- Transferencia: es necesario trasladar rápidamente lo aprendido a su trabajo cotidiano.
- Retroalimentación: de esta manera los aprendizajes bien motivados ajustan su conducta logrando la curva de aprendizaje más alta. De lo contrario, sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda el interés.

2.2.3 Ejecución y control de la capacitación:

La tercera etapa de este proceso de entrenamiento supone Chiavenato (2001) que se trata de un binomio instructor/aprendiz. Donde los aprendices son aquellas personas que pertenecen a cualquier nivel jerárquico de la empresa, que tienen la necesidad de aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre una cierta actividad o trabajo. Y del otro lado, se encuentran los instructores que son aquellos que también pertenecen a cualquier nivel jerárquico de la empresa pero que son expertos o especializados en alguna actividad o trabajo y que tienen la capacidad de poder transmitirles esos conocimientos a los aprendices. Como será establecido en el caso de intervención, ya que los mismos vendedores serán quienes dicten los cursos de capacitación a sus compañeros. Los cuales serán previamente seleccionados en base a ciertas condiciones indispensables.

Como también se presupone una relación instrucción/aprendizaje. Siendo la primera, la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad y la segunda, la incorporación de lo enseñado al comportamiento del empleado. Es decir que aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

El autor sostiene que existen cinco factores que influyen sobre la ejecución del proceso de entrenamiento, los cuales se detallan a continuación:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

1. El programa de entrenamiento debe ser la solución a los problemas detectados. Es decir que el contenido del mismo se debe ajustar a las necesidades de la organización.

2. El material del entrenamiento debe facilitar la ejecución del programa. Debe facilitar la comprensión, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

3. La cooperación y apoyo de los jefes y dirigentes de la empresa resulta determinante. Los mismos deben participar de manera efectiva del programa, con esfuerzo y entusiasmo para transmitírselo de esta manera al resto de los colaboradores y lograr su compromiso. Este punto es de suma importancia para la implementación de la propuesta de intervención y es por ello que se hará participar a la gerencia del programa.

4. Otro factor fundamental a considerar es la calidad y la preparación de los instructores. El éxito de la ejecución del programa dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de ellos. Deben presentar las siguientes cualidades personales:

- a) Facilidad para las relaciones humanas
- b) Motivación
- c) Raciocinio
- d) Capacidades didácticas
- e) Facilidad para exponer
- f) Conocimiento de la especialidad

Para lo cual, se aplicarán herramientas que aseguren una correcta selección de los instructores, para lograr que los cursos dictados sean de excelencia.

5. Calidad de los aprendices, la cual influye sustancialmente en los resultados del programa de entrenamiento. Se debe ajustar el contenido y los objetivos del plan para disponer de un grupo homogéneo de personas y así lograr resultados positivos.

Werther y Davis (1996), coinciden con Chiavenato (2001) en la revisión de estos factores mencionados antes de elegir entre las diferentes técnicas que existen para llevar



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

a cabo el programa de entrenamiento. También, destacan que la importancia de estos factores depende de cada situación en particular y agregan a esta consideración previa, la efectividad del programa respecto al costo, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta y los principios de aprendizaje a emplear.

Los diferentes métodos que proponen estos autores son:

- Instrucción directa sobre el puesto: se realiza durante las horas de trabajo y es básicamente para enseñar a desempeñarse en el puesto actual.
- Rotación de puestos: cuyo objetivo es lograr que los empleados adquieran experiencia en varios puestos. Esta técnica ayuda a la organización en los períodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Las principales ventajas de esta técnica son la participación activa del empleado y el alto grado de transferibilidad que se adquiere.
- Relación experto-aprendizaje: se obtienen altos niveles de participación y transferencia del trabajo y presenta grandes ventajas de retroalimentación, ya que se obtiene prácticamente de inmediato.
- Conferencias y presentación de videos: dependen de la comunicación y menos de la imitación y participación activa. Su ventaja es que permiten economizar tiempos y recursos.
- Entrenamiento vesticular: se realizan con el fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, simulando las condiciones de operaciones reales. Permite transferencia, repetición y participación notable.
- Role playing y dramatización: esta técnica obliga al aprendiz a desempeñar diversas identidades con el fin de mejorar los vínculos y la tolerancia hacia las diferencias individuales.
- Estudio de caso: los participantes aprenden acerca de las acciones en las que se desea que emprendan en circunstancias análogas a las que se les han presentado. Como ventaja se destaca el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Estudio individual y aprendizaje programado: resulta de gran utilidad cuando es difícil reunir a los participantes debido a la dispersión geográfica. Se aplica cuando el aprendizaje requiere de poca interacción.
- Capacitación en laboratorios: se emplea para desarrollar habilidades interpersonales y para el desarrollo de conocimientos y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.
- Aprendizaje mediante la práctica: se aplica en ciertos campos profesionales donde solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal.

Los métodos que serán tenidos en cuenta para la implementación del programa de capacitación son la rotación de puestos y el role playing ya que son los que mejor se adaptan a las condiciones de la sucursal en intervención.

En cuanto a la rotación, los aprendices luego de recibir el entrenamiento pueden cambiar de sector por un corto plazo para fijar los conocimientos aprendidos y respecto al role playing, durante la capacitación los instructores pueden brindar ejemplos reales y hacer que los participantes simulen su desenvolvimiento para relacionarlo directamente con la práctica.

En cuanto a las diversas técnicas de capacitación, Gary Dessler (1996) agrega otra alternativa, la cual es cada vez más común de encontrar en las grandes empresas, “la capacitación por internet”.

Muchas compañías, ya tienen su propia red interna, llamada intranet, mediante la cual pueden acceder de manera simultánea un número ilimitado de personas con su usuario y contraseña y realizar los diferentes cursos que se encuentran cargados.

Algunos de estos módulos, consisten en enviar a los aprendices a que practiquen lo que han aprendido en su lugar de trabajo y a recabar información pertinente al curso. Por otro lado, también aportan la posibilidad de participar en grupos de discusión con el fin de debatir sobre los diferentes temas que aporta la red. Es decir que, al mismo tiempo se genera la interacción con otras personas que no pertenecen a su área o sucursal por más de que no se encuentren físicamente en el mismo lugar.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Este método de capacitación se encuentra vigente en la sucursal E120, pero no será considerado como parte del programa de capacitación por productos que se propone ya que existen algunas limitaciones, como que no todo el personal del local cuenta con el usuario para poder acceder a la red, no tienen a disposición las computadoras y los módulos que se encuentran disponibles son de carácter general, es decir que no se adaptan a la necesidad de capacitación planteada.

2.2.4 Evaluación del impacto de la capacitación:

El proceso de entrenamiento concluye con la verificación de sus resultados para determinar si el mismo fue exitoso o no.

Blake (1997), respecto a la medición de estos resultados se refiere a la diferencia que se percibe en la ejecución de una misma tarea en dos observaciones realizadas en condiciones comparables. Es decir, al impacto que la adquisición de los nuevos conocimientos o habilidades tuvo sobre un cierto desempeño. Para hacer efectiva esta medición, es necesario contar de antemano con una adecuada fijación de objetivos y un claro acuerdo sobre lo que se espera lograr.

Un punto importante a tener en cuenta según Blake (1997), es que a la hora de evaluar una misma actividad no se producen idénticos resultados sobre realidades distintas. Como toda tecnología imperfecta, un determinado proceso educativo no necesariamente producirá iguales resultados sobre distintas personas.

En cuanto a Chiavenato (2001), sostiene que en esta etapa se debe considerar si el entrenamiento produjo los cambios en el comportamiento de los empleados que se esperaban y si los resultados tienen relación con las metas de la organización.

Para ello, la evaluación puede hacerse en tres niveles:

- 1) **Nivel organizacional:**
 - a. Aumento de la eficacia organizacional
 - b. Mejoramiento de la imagen de la empresa
 - c. Mejoramiento del clima laboral
 - d. Mejoramiento de la relación empresa-empleados



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- e. Disminución de la resistencia al cambio
 - f. Aumento de la innovación
- 2) Nivel recursos humanos:**
- a. Reducción de la rotación de personal
 - b. Disminución de ausentismo
 - c. Mejoramiento en el desempeño de los empleados
 - d. Aumento de habilidades y conocimientos de los empleados
 - e. Cambio de actitud y comportamiento de las personas
- 3) Nivel tareas y operaciones:**
- a. Aumento de productividad
 - b. Mejoramiento en la calidad de productos y servicios
 - c. Reducción del ciclo de producción
 - d. Mejoramiento en la atención al cliente
 - e. Reducción de accidentes laborales
 - f. Reducción en mantenimiento de máquinas

Para evaluar los resultados del programa de capacitación se tendrán en cuenta algunos de estos puntos propuestos por el autor. En cuanto al primer nivel, se evaluará con una herramienta interna el mejoramiento del clima laboral, a través de la encuesta que se realiza todos los años. Respecto al segundo nivel, se medirá la disminución del ausentismo con los indicadores que lleva a cabo mensualmente el área de recursos humanos. El mejoramiento del desempeño, el aumento de las habilidades y conocimientos y el cambio de actitud y comportamiento de las personas se medirá a través de las evaluaciones de desempeño y de una herramienta nueva para la sucursal, que se describirá más adelante.

Y por último, para el tercer nivel se evaluará el mejoramiento en la atención al cliente mediante un servicio externo que es utilizado actualmente por la sucursal.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Coinciden con esta perspectiva los autores Werther y Davis (1996). Y adicionan seguir una serie de pasos para llevar a cabo esta evaluación. Los cuales son descriptos a continuación:



Figura 3: Ciclo de evaluación de la capacitación

Nota: Etapas de la evaluación de la capacitación. De *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Por WERTHER, W. B., DAVIS, K. Jr. (1996) México: Mac Graw – Hill.

Antes de que se inicie el programa de capacitación es necesario establecer las normas de evaluación, los cuales son previstas en la etapa de planificación anteriormente mencionada. A continuación se aplica un examen previo a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos y luego un examen posterior para comparar ambos resultados y verificar los alcances del entrenamiento. Si la mejora es significativa se puede decir que el programa logró sus objetivos.

Por otro lado, Dessler (1994), sostiene que son dos los temas básicos necesarios a considerar para evaluar un programa de capacitación. Uno es el diseño del estudio de evaluación y otro es el efecto que se desea medir en la capacitación.

Para el primer tema a considerar, la experimentación controlada es una opción adecuada. En la misma se recurre a un grupo experimental, en capacitación, y a un grupo de control, sin capacitación. Se deben tomar datos antes y después del entrenamiento en el caso del grupo experimental y antes y después de un cierto período de trabajo en el grupo de control. Así es como se llega a determinar el grado en que varía el desempeño del grupo experimental como resultado de la capacitación.

Por último Jara (1998), propone otro análisis, el cual consiste en comparar los costos totales de capacitación con los beneficios que este reporta a la organización. Este



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

análisis sirve para determinar si valió la pena invertir capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo.

Es común que las empresas no realicen este análisis ya que consideran que los costos de una acción de capacitación son costos hundidos.

En el caso en intervención, se tendrá en cuenta este análisis realizando una comparación de los resultados previos a la implementación del programa con los posteriores mediante la variación de los indicadores de gastos de personal y de la calidad de atención al cliente.

Para llevar adelante esta evaluación de impacto, propone que sea realizada luego de un plazo razonable, para esperar que maduren los efectos esperados del programa. Por lo general, un año es un lapso adecuado.

Jara (1998) al mencionar los costos de una acción de capacitación se refiere a:

- Costo de diseño del programa
- Costo del entrenamiento de los instructores
- Gastos administrativos y costos indirectos asignados a la capacitación
- Gastos de difusión y promoción
- Costos de servicios complementarios brindados a los participantes e instructores
- Costo del tiempo de trabajo sacrificado de los participantes e instructores

2.2.5 La formación por competencias:

Las autoras Catalano, Ana María, Avolio de Cols, Susana y Sladogna, Monica G. (2004) aseguran que la transmisión de saberes fue lo que les permitió a las comunidades que experimentaran diferentes técnicas, que progresaran y, que de esta manera lograran su superioridad en el desarrollo productivo respecto de otros pueblos.

Y agregan, que ya no existe una única y mejor manera de organizar el trabajo debido a que en la actualidad los mercados se caracterizan por su volatilidad y por el



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

cambio permanente, en cuanto a tecnologías de producción y a formas de organización del trabajo.

Es decir que ante este universo cambiante, pleno de procesos de aprendizaje destinados a aplicar nuevas tecnologías, nuevos materiales, nuevos productos, nuevas formas de organizar el trabajo, lo determinante ya no podían ser las operaciones asignadas a un puesto fijo sino que se debe enfocar en las competencias que tienen los trabajadores, que consiste en aquello que les posibilita adaptarse de manera activa a un proceso de cambio permanente.

Por lo tanto, las miradas de la producción se vuelven hacia la calificación de los trabajadores y, más aún, hacia sus atributos individuales y particulares. Es entonces cuando la calificación deja de ser un conjunto de atributos objetivos para transformarse en competencia. La calificación se individualiza y se personaliza.

¿Qué es una competencia?

“La competencia no se refiere a un desempeño puntual. Es la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas y de reflexionar sobre la acción. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos o no prescriptos.” (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004, p. 39)

En otras palabras, la Dra. Cuadra Amador, Brenda M. (2010), consultora en educación, define a las competencias como los saberes en ejecución, donde todo proceso de conocer se traduce en un saber.

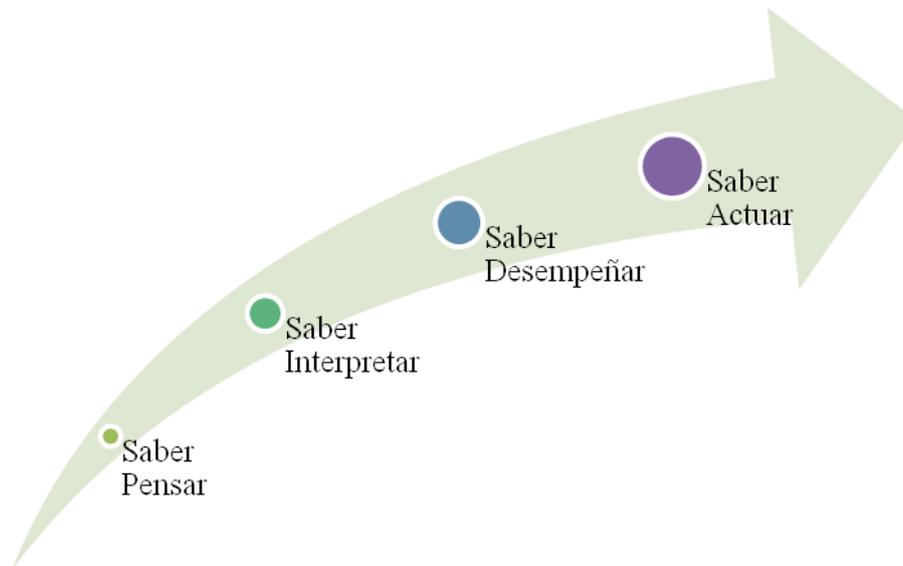


Figura 4: Proceso de las competencias

Nota: Saberes en ejecución. De Evaluación basada en competencias, por Cuadra Amador, B. M. (2010) p.2.

Según Suarez Arroyo, Benjamín (2005) las competencias no son una característica intrínseca de las personas y que van de la mano de los conocimientos, con el que nace y crece, con lo útil del conocimiento y con el conocimiento de lo útil, sino que el conocimiento es el medio por el que se transporta la competencia y la inteligencia es la que facilita su progreso.

Es decir que, la cuestión clave está en la relación entre el conocimiento y las competencias. Éstas, pueden aparecer de manera espontánea pero la mayoría necesitan un estímulo externo para hacerlo. Como ser, un determinado conocimiento, el cual genera automáticamente competencias específicas o una determinada competencia exige un conocimiento específico.

Por otro lado, Sergio Tobón (2006) define a las competencias como procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad.

Refiriéndose a:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- **Procesos:** ya que las competencias no son estáticas, sino dinámicas y tienen determinados fines, aquellos que busque la persona en concordancia con las demandas o requerimientos del contexto.
- **Complejos:** porque implican la articulación en tejido de diversas dimensiones humanas y porque su puesta en acción implica muchas veces el afrontamiento de la incertidumbre.
- **Desempeño:** refiriéndose a la actuación en la realidad, implicando a la articulación de la dimensión cognoscitiva, con la dimensión actitudinal y la dimensión del hacer.
- **Idoneidad:** se refiere a realizar actividades o resolver problemas cumpliendo indicadores o criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, pertinencia y apropiación establecidos para el efecto. Lo cual, es una característica esencial en las competencias, ya que marca la diferencia con otros conceptos, como el de capacidad.
- **Contextos:** las competencias son acciones situadas, tienen en cuenta el contexto en el que se llevan a cabo. Este puede ser educativo, social, laboral, científico, entre otros.
- **Responsabilidad:** el principio de las competencias es que no puede haber idoneidad sin responsabilidad personal y social.

Y agrega que existen dos tipos de competencias:

- 1) **Genéricas:** aquellas que son comunes a una rama profesional o a todas las profesiones.
- 2) **Específicas:** aquellas que son las propias de cada profesión y le dan idoneidad a una ocupación.

Al mismo tiempo, cada una de estas competencias se dividen en dos subclases de acuerdo con el grado de amplitud de la misma:

- a. **Competencias:** tienen un carácter global, son muy amplias y se relacionan con toda un área de desempeño.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

b. Unidades de competencia: son concretas y se refieren a actividades generales mediante las cuales se pone en acción toda competencia.

Tobón (2006) sostiene que la formación basada en competencias consiste en la asunción de una nueva inteligencia y racionalidad que trasciende la parcelación y la fragmentación con el fin de abordar la realidad en su multidimensionalidad.

Las competencias tienden a ser conceptualizadas como comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función. Pero no hay que abordarlas desde ese concepto solamente, sino como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimientos, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Es decir que las competencias incluyen:

- ✓ Una intención: interés por hacer las cosas mejor o algo original.
- ✓ Una acción: fijación de objetivos, responsabilidad sobre resultados.
- ✓ Un resultado: mejora en la calidad y en la productividad.

Según este autor, existen ocho diferentes usos de las competencias en lo social:

- Como autoridad: poder de mando que tiene un cargo.
- Como capacitación: grado en el que la persona está preparada para desempeñar un oficio.
- Como función laboral: responsabilidades y actividades que requiere un puesto de trabajo.
- Como idoneidad: aptitud para desempeñar un puesto.
- Como rivalidad empresarial: necesidad de toda empresa de sobresalir en la producción de bienes y servicios sobre otras en determinados aspectos.
- Como competición entre personas: necesidad de destacarse frente a otros con el fin de lograr mejoras laborales.
- Como requisitos para desempeñar un puesto laboral: habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes que un candidato debe tener para ser parte de una organización particular.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Como actividad deportiva: eventos deportivos en calidad de sustantivo.

Es decir que, para Tobón (2006), la formación por competencias contribuye a fortalecer la competitividad de los trabajadores, a generar una fuerza laboral con capacidad de ser flexible para adaptarse a los cambios, a facilitar la educación continua acorde con los requerimientos de la empresa y a orientar el sistema educativo con base a la demanda empresarial.

La formación por competencias considera los conocimientos previos de la persona y los pone en relación con los nuevos, generando de esta manera una red de conocimientos que al mismo tiempo le da un valor agregado al entrenamiento.

Es por estas características mencionadas que se elige adaptar el programa de capacitación por productos a la formación por competencias. Ya que, además de querer aumentar los conocimientos técnicos de los vendedores, se busca obtener personal proactivo y orientado hacia la mejora continua.

Se presenta a continuación un cuadro comparativo entre la formación convencional y la formación por competencias para destacar los beneficios de esta última.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

| Formación Convencional | Formación por Competencias |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Estructura rígida• Programas desactualizados• Larga duración• Basado en el saber del docente• Participación pasiva del aprendiz, memoriza y repite• El aprendiz recibe información• Formación para un puesto de trabajo• Formación del saber | <ul style="list-style-type: none">• Formación flexible y participativa, de acuerdo a los requerimientos del participante• Contenidos y estrategias en entorno flexible• Rescata el saber del participante• Participación activa del aprendiz, analiza, investiga y aporta su saber• Formación para la empleabilidad, habilidades y destrezas• Formación integral |

Figura 5: Formación tradicional vs Formación por competencias

Nota: Diferencias entre la formación convencional y la formación por competencias. De Formación por competencias, por Guestef5443 (2008), p.12.

Como toda actividad de formación, forma parte integral la evaluación de los aprendizajes. El cual, es un proceso intencionado y sistemático, que permite recoger información para la toma de decisiones.

La misma, no se limita a la verificación del grado en que los participantes han adquirido los objetivos propuestos, en un momento dado, sino que constituye un proceso dinámico y continuo de retroalimentación permanente, donde se evalúan resultados, procesos y estrategias formativas.

Se muestra a continuación las diferencias entre los dos enfoques de evaluación:



| Evaluación Tradicional | Evaluación por Competencias |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Evaluación asociada a curso o programa• El programa o parte de él se evalúa a partir de los contenidos• Exámen final, calificado (notas)• No se conocen las preguntas• Tiempos definidos• Utiliza comparaciones estadísticas entre los evaluados• Resultado: aprobado / reprobado | <ul style="list-style-type: none">• Evaluación a partir de indicadores conductuales• Estos indicadores se derivan de los elementos de cada competencia• Se evalúa con criterios previamente conocidos• Individualizada• Tiempos flexibles de evaluación, dependiendo de un plan acordado• No compara individuos• Resultado: cada persona es capaz de generar evidencias para una competencia |

Figura 6: Evaluación tradicional vs Evaluación por competencias

Nota: Diferencias entre la evaluación tradicional y la evaluación por competencias. De Formación por competencias, por Guestef5443 (2008), p.18.

2.2.6 La utilidad de la capacitación:

Dessler (1994) sostiene que la competencia económica ha ido cambiando sus reglas de juego y en la actualidad ya no alcanza con ser eficiente sino que también se necesita prestancia y flexibilidad de parte de la empresa. Por otro lado, los consumidores cambiaron y aumentaron sus necesidades, y para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que quienes están encargados de atender a los clientes estén más que técnicamente capacitados. Estos empleados deben tener la capacidad de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, de trabajar productivamente en equipo y de desplazarse de puesto en puesto. Siendo esto último, lo que se quiere lograr con el programa de capacitación por productos.

Para lograr que la fuerza laboral adquiera estas nuevas competencias es necesario contar con un programa de capacitación adaptado a cada organización y sus necesidades. De esta manera, el proceso de entrenamiento necesita desplazarse hacia una etapa central como medio para mejorar la competitividad de las empresas.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

La capacitación consiste en proporcionarle a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. En la actualidad este proceso se está utilizando cada vez más para lograr dos objetivos adicionales. Uno es enseñarles a los empleados aptitudes más extensas, como actitudes para la resolución de problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. Y por otro lado, se utiliza para mejorar el compromiso de los colaboradores.

En lo que coinciden Werther y Davis (1996), afirmando que muchos de los programas de capacitación que se inician para entrenar al empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo. Por lo tanto, se genera cierta motivación del mismo que favorece al compromiso para con la empresa.

Otros beneficios que hacen a la utilidad de la capacitación, según Werther y Davis (1996) son:

Beneficios para las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción del puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir con ella. (p. 243)

Asimismo es importante tener en cuenta que el público al que se aplica la actividad de capacitación en una organización son adultos. Como lo es en el caso de sucursal en intervención. Para Blake (1997), la capacidad de aprender de los mismos se encuentra limitada por una serie de factores que van desde el tiempo que se dispone para dicha actividad hasta sus propias limitaciones como sujeto de aprendizaje.

Por lo tanto, sostiene que es fundamental considerar la importancia decisiva que tiene en las actividades de capacitación la visualización de la utilidad o destino de lo que se aprende, sus consecuencias y lo claro que esto resulta para los involucrados para crear condiciones de estímulo necesarias para el cambio. Ya que, es muy difícil desarrollar actitudes positivas hacia la propuesta de capacitación, si no se les muestra claramente qué posibilidades que hoy no tienen adquirirán después del aprendizaje y cuán importante será acceder a ellas.

Esto se debe, según la autora Alles (2004), a que la mayor preocupación de los adultos está avocada a completar adecuadamente su trabajo, no en la capacitación. Por lo tanto, la capacitación se desarrolla resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios.

Para lo cual, Gore Ernesto (2004, citado en Alles, 2004), sostiene que para iniciar el proceso de capacitación debe existir el compromiso de toda la organización, el cambio debe ser construido entre todos.

Una manera óptima de lograr este compromiso, según Blake (1997), es demostrando la utilidad del proceso, explicando el PORQUÉ y el PARA QUÉ del aprendizaje. Expresar el porqué se decide realizar esta actividad es útil para orientar la actividad del coordinador ya que se muestra el contexto del aprendizaje a realizar y para evaluar si un nuevo uso del mismo programa es pertinente a una nueva situación.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Y expresar el para qué resulta de utilidad para orientar al coordinador y al participante sobre el resultado global esperado del acto de aprendizaje. También es muy importante señalar el beneficio que se espera obtener con este esfuerzo. Lo cual, será tenido en consideración a la hora de lanzar el programa de capacitación por productos en la sucursal E120.

Por otra parte, afirma Alles (2004) que la iniciativa individual de mejoramiento es una condición indispensable para conservar la empleabilidad ya que los requerimientos que las organizaciones y las personas formulan a la función son crecientes y cada vez de mayor complejidad.



CAPÍTULO 3

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La sucursal en intervención, E120, pertenece a un grupo internacional de gran envergadura y con una larga trayectoria. La cual, abrió sus puertas en Córdoba el 19 de Octubre del 2006 con una dotación de 169 personas. En el año 2008 disminuyeron drásticamente las ventas a nivel general en los locales de Argentina debido a la propia situación económica del país por lo que la compañía resultó gravemente afectada y se vió obligada a realizar una reducción en sus presupuestos.

Uno de los primeros índices en los que se realizó un gran ajuste fue en el gasto de personal. Es por eso que en Octubre de dicho año, se realizaron despidos masivos, donde cada local debía reducir entre 15 a 25 personas, dependiendo de la dotación de cada uno.

La sucursal en cuestión despidió a 19 colaboradores. Los cuales tuvieron que ser reingresados ya que la fuerza gremial intervino. No obstante, diez de ellos decidieron no reincorporarse.

En el transcurso de ese año no se autorizaron nuevos ingresos a la compañía, por lo que cada persona que egresaba, ya sea por renuncia o por despido, no era reemplazada. De esta manera, de ahí en adelante, a nivel general en la compañía, el índice de dotación fue disminuyendo paulatinamente hasta el día de hoy. Cada año se presupuesta un número menor al año anterior, por más que las ventas hayan mejorado.

Es decir que, en la actualidad, se debe satisfacer una demanda de clientes cada vez mayor con una cantidad de personal cada vez menor.

Particularmente en la sucursal E120, desde el año 2008 a la fecha, la caída en el número de la dotación fue de un 35%. De una estructura de personal de 169 personas se llegó a un plantel de 110. De los cuales el 49% es personal dedicado a la venta. Cabe la aclaración ya que, esta disminución en la estructura trae aparejado el aumento de la capacidad de venta por metro cuadrado por vendedor.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

La venta por metro cuadrado es un índice que utiliza la compañía para medir la productividad y la incidencia que tiene cada EFT (colaborador según su jornada mensual. 1 equivalente full time = 192 horas mensuales) directamente sobre la venta. En un principio en el local E120, una persona abarcaba 62,92 m² y al día de la fecha abarca 99,4 m². Lo que representa un aumento del 57,78%.

Vemos el aumento de dicho índice en la historia de la sucursal E120 en el siguiente cuadro:

| M ² por EFT | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 66,92 | 69,90 | 80,66 | 82,78 | 85,96 | 86,97 | 90,30 | 92,90 | 94,90 | 99,40 |

Tabla 1: Evolutivo m² por EFT

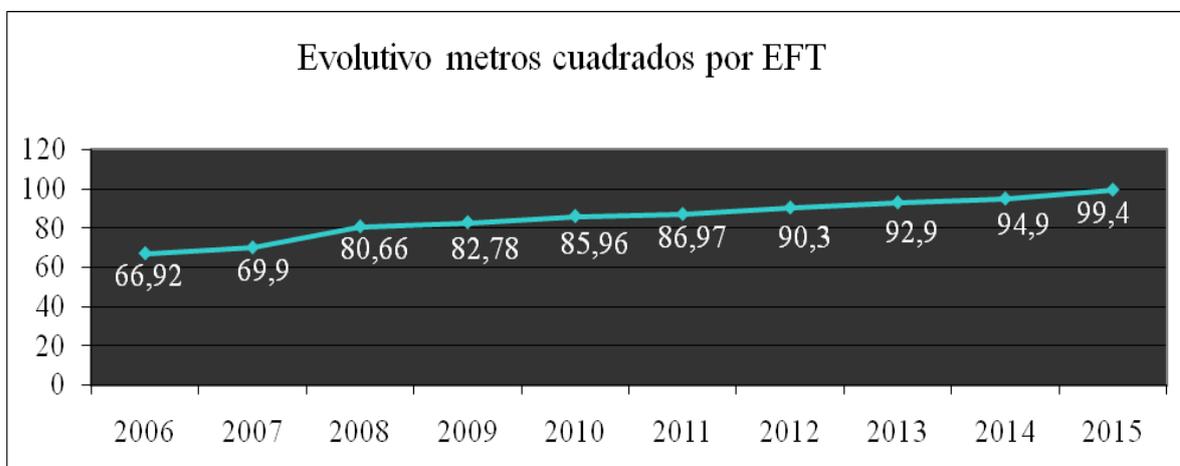


Figura 7: Evolutivo m² por EFT

Se puede observar que a lo largo de los años, con la disminución de la dotación, se fue generando una sobrecarga de trabajo a los colaboradores.

Según la información recolectada, este nuevo escenario complica la situación de los vendedores, ya que atender satisfactoriamente a un gran número de clientes con una estructura reducida resulta dificultoso. Sobre todo, al momento de realizar los lanzamientos de promociones, donde el caudal de consumidores se concentra en el sector afectado por la temporada.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Para lo cual, los vendedores de esos sectores deben realizar horas extras y concurrir a trabajar en sus días de descanso debido a que los sectores que tienen menos actividad no pueden colaborar con ellos por no tener los conocimientos suficientes. De esta manera se genera un efecto contraproducente ya que se lleva a que los colaboradores sufran de agotamiento físico y emocional y así, aumenta el ausentismo. Por lo tanto, para cubrir esas ausencias se sobrecarga de actividades y horas al resto del personal que concurre a trabajar. Lo que también impacta en el clima laboral de manera negativa y se observa en la falta de compromiso de los colaboradores.

Por otro lado, las horas extras y los francos trabajados que se realizan para alcanzar los estándares de atención al cliente y venta influyen en los gastos operativos del local ya que se produce un aumento desmedido en el gasto de personal. Lo que trae como consecuencia que la sucursal E120 se mantenga fuera del plan autorizado por la compañía.

Frente a estos datos obtenidos se puede decir que el resultado de este escenario es un gran círculo vicioso que afecta a la productividad y rentabilidad de la sucursal que resulta de gran dificultad detenerlo y aún más, revertir la situación. Según la información brindada por personal jerárquico de la sucursal E120, este diagnóstico es aplicable a la mayoría de las sucursales de Argentina.

Para mantener controlada esta situación y con su debido tiempo ser revertida, es necesario comprender que el aprovechamiento máximo de los recursos humanos es fundamental. Para lo cual, se debe considerar el desarrollo y la ampliación del conocimiento a través del proceso de capacitación.

Como se ha mencionado anteriormente, la sucursal E120 forma parte de un grupo internacional muy reconocido en varios países de Latinoamérica, lo que significa que muchos de sus procesos son estandarizados y se aplican en todas las unidades de negocio de la compañía por igual. Esto genera, que en muchos casos, estos procesos no lleguen a los resultados esperados y no sean efectivos ya que no se ajustan a las necesidades particulares de cada negocio o sucursal.

Esta es la situación actual del proceso de capacitación de la sucursal intervenida. Lo cual, se pudo comprobar a través de la recolección de datos realizada mediante una



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

entrevista personal a la Responsable de Recursos Humanos, la Licenciada Laura Giménez. Sostiene que existen tres tipos de capacitaciones en el local, una que es externa y las otras dos internas.

Las capacitaciones externas son aquellas que son organizadas exclusivamente por la Administración Central, sede ubicada en la Capital Federal de la Provincia de Buenos Aires. Son realizadas a lo largo del año, a excepción del mes de diciembre ya que en ese mes se le dedica la atención de manera exclusiva a la venta.

Una cuestión a resaltar es que las sucursales no tienen participación alguna en el proceso de detección de necesidades de capacitación, sino que desde el departamento de Capacitación y Desarrollo de la Administración Central envían las invitaciones para todos los locales del país de manera general.

En la mayoría de los casos, las personas que asisten son aquellos referentes de cada sector, pero la invitación es abierta a todos los colaboradores de la compañía. Siempre y cuando cumplan con un mínimo de requisitos, los cuales son detallados a continuación:

- Antigüedad igual o superior a un año en el puesto
- Evaluación de desempeño sobre lo esperado

Los que cumplen con estas dos condiciones, se los somete a un Test Técnico en la sucursal de origen (Ver [Anexo II](#)) y luego el mismo es enviado a la Administración Central al Departamento de Capacitación y Desarrollo para su corrección. El candidato que obtenga la mejor puntuación será quien participará de la capacitación.

Estas capacitaciones si bien son organizadas por la sede central no son dictadas por personal de la empresa sino que son dictadas por instructores externos, especialistas en el tema en cuestión. Quienes, por lo general, son profesores de la Universidad Nacional Tecnológica. Es por eso que las capacitaciones son certificadas por esta Universidad. Lo cual, sirve como garantía de que el vendedor asistió al curso y que es “especialista” de su sector.

El participante será convocado nuevamente para recibir otra capacitación a modo de actualización a los dos años siguientes.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Este tipo de entrenamiento externo, tiene una duración de cinco días y son dictadas en el Centro de Capacitación de Caseros. En algunos casos, según la temática, se suelen hacer visitas guiadas a las fábricas, plantas o viveros de los proveedores de la Provincia de Buenos Aires.

El contenido de este tipo de entrenamiento puede consistir en información sobre técnicas de venta, en atención al cliente o en información técnica sobre los productos propios que comercializa la compañía.

Cada uno de los cursos corresponde a un sector en particular, y esto va a depender de la temporada que se aproxime. Los cuales pueden ser de construcciones, ferretería, baños y cocinas, electrodomésticos o jardín. Por ejemplo, en el mes de marzo se dictan las capacitaciones para la sección de electrodomésticos, haciendo referencia a todos los productos relacionadas con la calefacción, debido a que comienza la temporada de invierno.

Por otro lado, la Lic. Giménez destaca que los participantes sólo reciben un cuaderno y una lapicera, es decir que no reciben ningún tipo de material técnico, sólo se quedan con las notas que tomaron ellos mismos.

Al finalizar las capacitaciones se les aplica un pequeño test a todos los colaboradores presentes a modo de repaso general. Pero ahí finaliza el proceso, no se realiza ninguna otra evaluación de seguimiento.

A modo de complemento de estas capacitaciones externas están las capacitaciones internas, las cuales son más informales. Las mismas son denominadas “CP” (Capacitación por Productos).

A través de las cuales el vendedor que asistió a la capacitación de Caseros adquiere un rol más activo y ocupa el lugar de instructor. Esta persona está encargada de transmitirle a sus compañeros todos los conocimientos que adquirió en Buenos Aires a través de un curso breve, con una duración de entre quince a treinta minutos.

Para llevar a cabo estos cursos, se reúne en el salón de ventas a un grupo de entre diez a quince personas, que por lo general son los que están presentes ese día y también se incluye al jefe y al subgerente que estén de turno. La mayoría de las veces,



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

aclara la responsable de Recursos Humanos, los cursos son realizados por la mañana antes de las 8 am o después de las 22hs, donde no hay atención al público.

De la misma manera que en las capacitaciones externas no se hace entrega de ningún tipo de material. Y los participantes tampoco toman nota. Lo que genera que parte del aprendizaje transferido no se sostenga en el tiempo, salvo que sea aplicado inmediatamente y de forma permanente. Debido a que en el momento de la capacitación se recibe mucha información que no puede ser procesada automáticamente por la persona.

Una vez finalizado el CP, los presentes deberán firmar en una planilla como la que se podrá observar en el [Anexo III 3.1](#) para dejar registrada su asistencia a la capacitación.

Para cada curso se firma una planilla diferente, las cuáles luego son llevadas a la oficina de Recursos Humanos, quienes son las encargadas de su consolidación para ser enviadas con posterioridad a la Administración Central.

Esto se debe a que existe un plan de horas de capacitación mensual a cumplir por los locales. Este objetivo varía según dos variables, la cantidad de personal que tiene cada local y el mes en el que se encuentran, ya que la prioridad siempre es la venta y como se dijo anteriormente en el mes de diciembre no hay capacitaciones.

Se agrega a continuación el plan de capacitación del año 2014 a modo de ejemplo:

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Horas Plan | 257,11 | 293,84 | 330,57 | 330,57 | 330,57 | 330,57 | 293,84 | 330,57 | 330,57 | 330,57 | 330,57 | 0 |

Tabla 2: Plan de capacitación 2014 - E120

Según comenta la responsable de Recursos Humanos, actualmente, estos cursos no se están realizando como corresponde, ya que el concepto del CP se ha ido desvirtuando en los últimos años.

La mayoría de los cursos que se dictan no están relacionados con los productos, ni con la atención al cliente y ni con la venta. En la mayoría de los casos los jefes o subgerentes utilizan esta herramienta como medio de comunicación para bajar



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

información que respecta a la operativa diaria pero lo dejan asentado como si hubiese sido un CP.

Otra situación similar es cuando se realiza la reunión de jefes y gerentes, que suele ser una vez por semana con una duración de dos horas, donde también firman una planilla de CP y se lo pasan como “capacitación” a Recursos Humanos.

Es decir que, los indicadores de capacitación de la sucursal son satisfactorios, el objetivo es alcanzado y hasta superado, pero la realidad es esas horas de capacitación no son reales, ya que como se ha dicho anteriormente los colaboradores no reciben el entrenamiento.

En cuanto a la planificación del dictado de CP, la Licenciada Laura Giménez sostiene que no existe un cronograma preestablecido, no hay un día, un horario y un lugar específico para dictar estos cursos. Lo que trae aparejado que la comunicación de estas capacitaciones no sea realizada con la anticipación necesaria. Por lo tanto, sucede que asisten sólo aquellas personas que están presentes justo en ese momento.

Por lo general, las personas que trabajan en un horario intermedio no pueden participar de estas capacitaciones ya que, es un horario en el que resulta dificultoso dictar los CP por una cuestión de que en hora pico de venta no se pueden mantener alejados de su sector debido a deben dedicarse exclusivamente a la venta, a la atención al cliente.

Respecto a la temática que se dicta en los cursos, la misma no es analizada previamente, sino que es a criterio del instructor, del subgerente o del jefe de turno y es según la necesidad operativa del día.

Otro punto a destacar por la responsable de Recursos Humanos, es que no se lleva un seguimiento de aquellas personas que recibieron capacitaciones y de aquellas que no. Por lo que, de esta manera es imposible evaluar los resultados del proceso de capacitación, y por otro lado, un gran número de colaboradores queda excluido mientras que algunos pocos participan de un mismo curso dos o más veces al mes, lo que provoca termina resultando una pérdida de tiempo para el local.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Si bien el departamento de Recursos Humanos es el encargado de llevar a cabo el proceso de capacitación y de asegurar el cumplimiento del plan, el mismo no está cumpliendo con su rol, ya que no controla que las capacitaciones se realicen como corresponde. Podemos observar de esta manera el desaprovechamiento de una herramienta de gran utilidad por la falta de gestión del área en este punto y por la falta de apoyo de la gerencia en el proceso.

Dadas estas circunstancias lógicamente el proceso de capacitación no le está aportando valor a la empresa, resulta totalmente ineficiente y una pérdida de tiempo. Lo que ha generado finalmente un efecto contraproducente en la sucursal, ya que los colaboradores están descreídos del buen propósito de las capacitaciones, el entrenamiento dejó de encontrarse entre sus prioridades a tal punto que se niegan a participar de los cursos de CP.

Por último, existe la brigada contra incendios. La misma es dictada por el técnico de higiene y seguridad. El cual es una persona externa a la compañía, y es quien se encarga de controlar y reducir todos los riesgos existentes en la sucursal.

Esta capacitación forma parte de una exigencia legal, donde el 5% de la dotación del local debe estar formado para llevar adelante la evacuación en caso de incendio. En este caso, son seis las personas que son instruidas para ser brigadistas.

El equipo de brigadistas es seleccionado de manera aleatoria por recursos humanos en conjunto con el gerente del local y al mismo tiempo deben cumplir con ciertos requisitos.

Los colaboradores elegidos deben:

1. Ser de diferentes sectores.
2. Tener diferentes horarios de trabajo.
3. Estar aptos físicamente (para lo que se solicita un certificado médico que avale la aptitud física para realizar dicha actividad).

La capacitación es llevada a cabo en la sucursal y se encuentra repartida en dos divisiones. Una es para aquellas personas que se inician en la actividad y la otra es de



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

mantenimiento para aquellos colaboradores que ya fueron capacitados en años anteriores.

El entrenamiento consiste en 7 clases con una duración de 3 horas. Se dicta una clase por mes y la última consiste en una evaluación. La cual debe ser aprobada por todos los participantes para que reciban el certificado de brigadistas.

Una vez finalizada la capacitación se realiza un simulacro en la sucursal, durante la mañana cuando no hay atención al público. El mismo es dirigido por los brigadistas capacitados acompañados por el técnico de higiene y seguridad y participan todos los colaboradores presentes. Este simulacro es realizado dos veces al año.

En las encuestas que se le realizaron de manera aleatoria a un grupo heterogéneo de treinta vendedores de un total de 54. Siendo los mismos de diferentes sectores, con diferentes antigüedades, de ambos sexos y de todos los rangos de edad.

A través de esta herramienta se pudo comprobar que la totalidad del grupo en algún momento recibió una capacitación. Pero la frecuencia en la que suelen recibirlas varía, la mayoría de ellos sostiene que son capacitados una vez al mes y una pequeña parte afirma que son capacitados semanalmente.

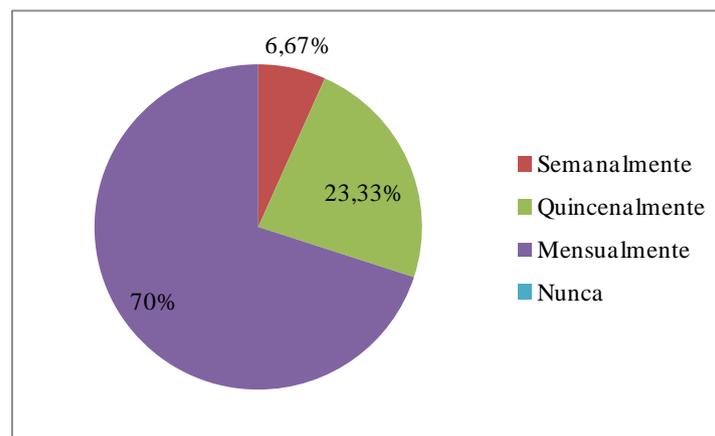


Figura 8: Frecuencia de capacitación

Se observa que las personas que son capacitadas con menor frecuencia pertenecen al turno mañana y las otras al turno tarde.

En lo que respecta a la temática de las capacitaciones se observa que están fuertemente enfocadas a los resultados operativos, coincidiendo totalmente con lo



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

expresado por la responsable de Recursos Humanos. Las respuestas están divididas entre especificaciones de productos y técnicas de venta. Es decir que, ninguno de los encuestados recibió alguna vez una capacitación basada en liderazgo o rentabilidad de la compañía.

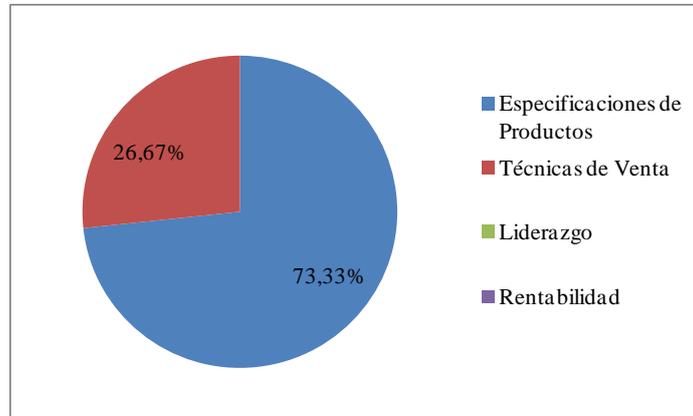


Figura 9: Temáticas de capacitación

Un punto muy importante que se ha detectado en las encuestas realizadas, es que más de la mitad de los encuestados considera que su nivel de conocimiento para el puesto en que se encuentra es intermedio. Es decir, que los colaboradores de desenvuelven con cierta inseguridad a la hora de desempeñar sus funciones.

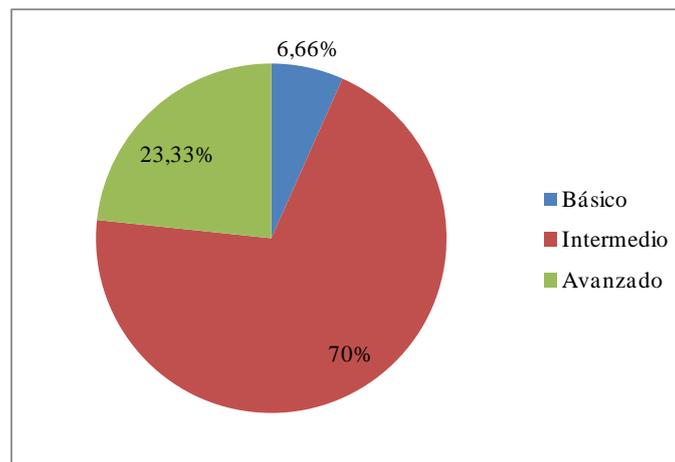


Figura 10: Conocimiento del puesto

Esta percepción que tienen los vendedores de sí mismos es alarmante ya que al considerar que no están preparados para ejercer correctamente sus tareas se genera una frustración importante, lo que termina desencadenando una gran desmotivación en la persona y esta situación resulta complicada de revertir.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

El punto anterior se reconfirma con el resultado obtenido de otra pregunta en el que un alto porcentaje de los encuestados sostiene que la compañía no le brinda las herramientas suficientes para poder desempeñarse con éxito en sus puestos.

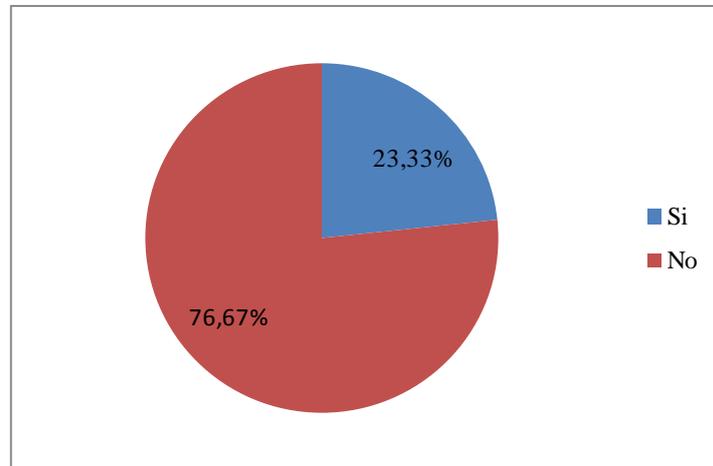


Figura 11: Disponibilidad de herramientas de capacitación

Por otro lado, la falta de capacitación de los asesores se comprueba mediante la observación directa, cuando un vendedor que debe asesorar a un cliente sobre un cierto producto y no cuenta con la información suficiente, por lo que debe recurrir a otro compañero para que lo ayude.

Esta situación termina resultando una pérdida de tiempo, ya que el vendedor deja al cliente esperando hasta que este encuentre a otra persona que tenga el conocimiento necesario y que esté disponible para ayudarlo, ya que en muchos casos es tanta la gente para atender que los vendedores están desbordados.

De esta manera se puede observar el mal aprovechamiento del tiempo y de los recursos, ya que dos vendedores se dedicaron atender a un sólo cliente cuando pudieron haber atendido a dos clientes.

Por otro lado, la atención que se le dió al cliente no contribuye a un buen servicio ya que se lo demoró. Lo cual genera insatisfacción y una cierta sensación de inseguridad en el mismo. Ya que va en busca de asesoramiento y el vendedor que pertenece al sector, que se supone que debe conocer bien a cada uno de los productos que vende, no está lo suficientemente capacitado como para poder asesorarlo.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Esta deficiencia en la calidad de atención se ve reflejada en un indicador denominado “Mystery Shopper”. El mismo consiste en una empresa externa que es contratada por la compañía para medir el servicio de atención de los vendedores y cajeros. Quincenalmente se presenta en el local un empleado de esta empresa simulando ser un cliente y mide diferentes puntos, como por ejemplo, si el vendedor lo saluda correctamente, si lo asesora de manera clara y completa, si le ofrece variedad de productos y si le ofrece un producto adicional para que compre. Luego de estas visitas, la empresa prepara un informe detallando los resultados de la atención al cliente con un puntaje final el cual es enviado a la responsable de recursos humanos y al gerente de la sucursal.

Este indicador es aplicado a todas las sucursales de la unidad de negocio y es medido mediante un objetivo establecido por la administración central.

Otro punto importante que se destacó en las encuestas, es que 25 de 34 vendedores sostiene que su superior inmediato no los motiva a capacitarse. A continuación se podrá observar el porcentaje de los resultados obtenidos en las encuestas.

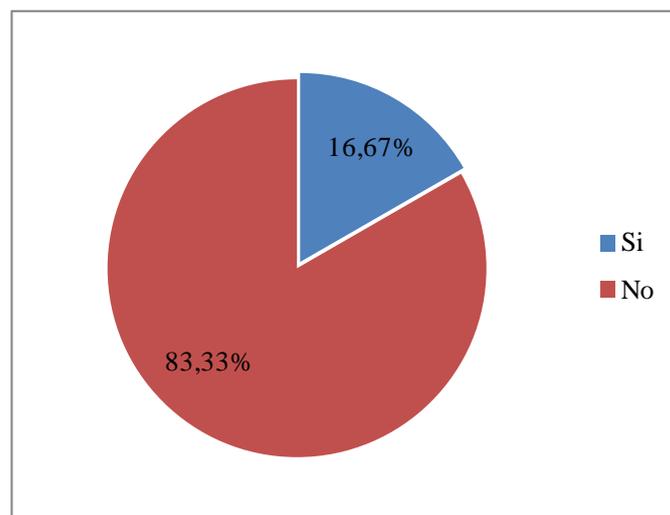


Figura 12: Motivación de los superiores inmediatos

Incluso, mediante la observación directa se comprobó que los propios jefes impiden la participación de los vendedores en los cursos de Capacitación por Productos. El argumento con el que se justifican es que no hay personal suficiente y si



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

se van del sector no se llegan a cubrir las estructuras, por lo tanto, no tienen quien atienda al público ni quien reponga la mercadería.

Este punto se puede reconfirmar cuando más de la mitad de los vendedores encuestados, el 56,67%, responde que aún habiéndole solicitado a su jefe más entrenamiento acerca de sus funciones, estos no se los han brindado.

Nuevamente se hace evidente esta solicitud por parte de los vendedores cuando la totalidad de ellos respondió que están interesados en recibir capacitaciones con mayor frecuencia.

Este panorama está directamente relacionado con el enfoque que ha optado la gerencia. El cual, está exclusivamente dirigido hacia la necesidad operativa del local y no se le brinda apoyo a los procesos que acompañan y sostienen de cierta forma a la operación, como es el caso de las capacitaciones.

Este enfoque pleno sobre la venta se produce en detrimento de las personas que trabajan en el salón, ya que se les exige un alto rendimiento y compromiso para alcanzar los objetivos de rentabilidad de la compañía. Siendo esta una de las causas por la que las personas van perdiendo la motivación con el tiempo, ya que su sueldo no es por comisión y las tareas comienzan a tornarse monótonas. Es decir que sin incentivos, económicos o de cualquier índole, y sin reconocimientos, las personas en general, tienden a disminuir la calidad de su desempeño. Por este motivo es que se hace hincapié en el proceso de capacitación, para que los vendedores aprendan cosas nuevas continuamente y no solo de su sector, sino del local en su totalidad, para que puedan moverse libremente por el salón. Lo que permite que puedan ir variando de área y que sea más dinámica la jornada de trabajo.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los encuestados tiene un alto interés en formarse y desarrollarse en su lugar de trabajo, lo que significa un punto muy importante para destacar ya que esto demuestra que las personas aún están comprometidas con la empresa. Este es un factor altamente positivo y hay que saber aprovecharlo a tiempo, para poder motivar de esta manera a aquellas personas que lo están solicitando.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Por otro lado, se puede observar otro dato obtenido en las encuestas que merece ser destacado, y es que no se realiza ningún tipo de encuesta de satisfacción al finalizar las capacitaciones. El 86,67% de la muestra encuestada expresa que le interesaría recibirla ya que consideran que este es un espacio en el cual tienen la oportunidad de liberar sugerencias u opiniones al respecto, tanto positivas como negativas sobre el entrenamiento recibido.

Lo cual es totalmente cierto, debido a que a través de las encuestas de satisfacción se pueden recolectar muchos datos que son realmente valiosos y que pueden contribuir a mejorar el proceso de capacitación. Resulta una herramienta muy útil, debido a que a través de las diferentes percepciones de los encuestados se pueden detectar nuevas necesidades de capacitación e incluso pueden surgir ideas prácticas para satisfacerlas. Muchas veces en la misma gente se encuentra la solución.

Como que también de esta manera se fomenta la participación de los colaboradores, se les hace sentir que forman parte de las decisiones que los involucra, lo cual favorece al trabajo en equipo y se logra al mismo tiempo, incrementar su compromiso y motivación.

Mediante la observación directa se detectó que los instructores de CP no cuentan con la preparación necesaria para brindar entrenamiento ya que estas personas no fueron capacitadas anteriormente para dictar cursos.

Esto se debe a que la elección de los instructores, se puede decir que de cierta forma es arbitraria, ya que son los “especialistas” de cada sector. Y no todos ellos pueden o tienen facilidad para comunicarse públicamente.

Se observa fácilmente que algunos instructores se sienten muy incómodos con su rol, ya que para dictar el curso se tienen que parar al frente de varios de sus compañeros, jefes y en ocasiones la gerencia se encuentra presente. Lo que los lleva a ponerse nerviosos y querer terminar rápido el curso. Por lo tanto, la información se brinda de manera incompleta y poco clara.

Y del otro lado, los vendedores que presencian el curso, al percibir la incomodidad del compañero para no comprometerlo optan por no realizar preguntas y



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

no evacuar sus dudas. Entonces, de esta manera se pierde totalmente el propósito de la capacitación, ya que los conocimientos del especialista no se logran transmitir al resto de los colaboradores.

Ante esta situación se observa que los jefes presentes no colaboran con el instructor dándole soporte. Ya que el problema consiste en que ellos tampoco están instruidos para hacerlo.

Como se ha dicho anteriormente, las prioridades de los superiores son las necesidades operativas para alcanzar los objetivos de venta y para ello, necesitan que los vendedores estén disponibles en el salón para realizar tareas de reposición y de atención al cliente. Por lo tanto, no tienen interés en que los cursos sean dictados de manera correcta sino que sea de manera rápida.

Resulta evidente que los directivos desconocen la utilidad y el valor de las capacitaciones, por eso es que no le dan el apoyo necesario para que sean realizadas correctamente y enfocan su interés exclusivamente en la venta.

Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos, quien debería fomentar el interés por las capacitaciones no lo realiza. Es decir que, es una cuestión general en la sucursal E120 que no hay consciencia de la importancia y de la productividad que aporta este proceso, y es por eso que no cuenta con el soporte necesario y no se lo aprovecha.

En cuanto a la comunicación de las capacitaciones por productos se observó que es totalmente insuficiente, ya que no existe una cartelera destinada para este tema. La comunicación es en el mismo momento que se dicta el curso. Se reúne a los que están cerca y desocupados y en diez minutos el curso finaliza, firman los presentes la planilla de asistencia y luego cada uno continúa con sus tareas operativas habituales.

También se observó que no se realizan evaluaciones posteriores para conocer los resultados de las capacitaciones. Es decir, que se desconoce si los nuevos conocimientos adquiridos fueron aplicados y si realmente le aportaron un valor agregado al local.

Otra deficiencia de la sucursal E120 en cuanto al proceso de capacitación es en relación a la detección de las necesidades de entrenamiento. No hay una persona



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

asignada para llevar a cabo esta actividad y tampoco hay un plan determinado para realizarlo. Es decir, si algún colaborador necesita saber sobre algún tema en particular acude directamente de manera informal y espontánea a algún compañero o jefe con el cual evacua sus dudas y continua con su labor. Por lo tanto, esta situación no queda asentada en ningún informe.

Finalmente se observa un dato importante que presenta similitud con las encuestas realizadas para esta intervención. Anualmente la compañía realiza una encuesta de clima laboral, la cual es estandarizada para todos los locales de esta unidad de negocio y es realizada por la reconocida empresa “Great Place to Work”. La encuesta abarca el análisis sobre cinco dimensiones principales y dentro de cada una de ellas existen una serie de sub dimensiones. Las mismas son ilustradas en el gráfico que se muestra a continuación.

| Dimensiones evaluadas en encuesta de Clima Laboral | |
|---|--|
| Dimensión | Sub Dimensión |
| Credibilidad | Comunicación Competencia Integridad |
| Respeto | Apoyo Colaboración Cuidado |
| Imparcialidad | Equidad Igualdad Justicia |
| Orgullo | Individual Equipo Empresa |
| Camaradería | Intimidad Hospitalidad Sentido de Equipo |

Figura 13: Dimensiones encuesta de clima laboral GPTW

La encuesta consiste en una serie de afirmaciones en las que el colaborador debe marcar su respuesta con una cruz según considere que se ajuste a su situación. Para ello, debe responder dos veces por afirmación, teniendo en cuenta dos cuestiones. La primera se refiere a la visión área, es decir al local donde la persona trabaja físicamente; y la



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

segunda es la visión compañía, es decir la empresa en su totalidad, no sólo el local donde se desenvuelve a diario.

Observar en [Anexo III 3.2](#) el ejemplar de la encuesta de Great Place To Work que fue utilizada para las tres últimas mediciones de clima laboral de la compañía a la que pertenece la sucursal en intervención.

Lo que resulta de interés para esta intervención es que en la última encuesta de clima laboral, la del año 2015, en la dimensión de “Respeto” se encuentra la afirmación “Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente” y el resultado promedio entre la visión área y la visión compañía fue del 65,5% tomando en consideración a la totalidad de la dotación de la sucursal E120. En cuanto a vendedores únicamente el resultado fue del 56%.

Se puede observar claramente la necesidad de mejorar el proceso de capacitación, ya que los vendedores, que es en quienes se enfoca este trabajo de intervención, mediante diferentes encuestas le reclaman a la compañía la posibilidad de recibir entrenamiento.

| Afirmación | Encuestados | Visión Área | Visión Compañía | Promedios |
|--|--------------------------|-------------|-----------------|-----------|
| Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente. | Total Colaboradores E120 | 68 | 63 | 65,5 |
| | Vendedores E120 | 57 | 55 | 56 |

Tabla 3: Resultados encuesta clima laboral GPTW E120



CAPÍTULO 4

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN

A continuación se describirá la propuesta de mejora en el proceso de capacitación elaborada especialmente para la sucursal E120. La cual está basada en el diagnóstico realizado según la información recolectada en la entrevista a la responsable de Recursos Humanos, encuestas a los vendedores de la sucursal y observaciones directas efectuadas en diferentes visitas al local.



4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

“Implementación de programa de capacitación por productos”

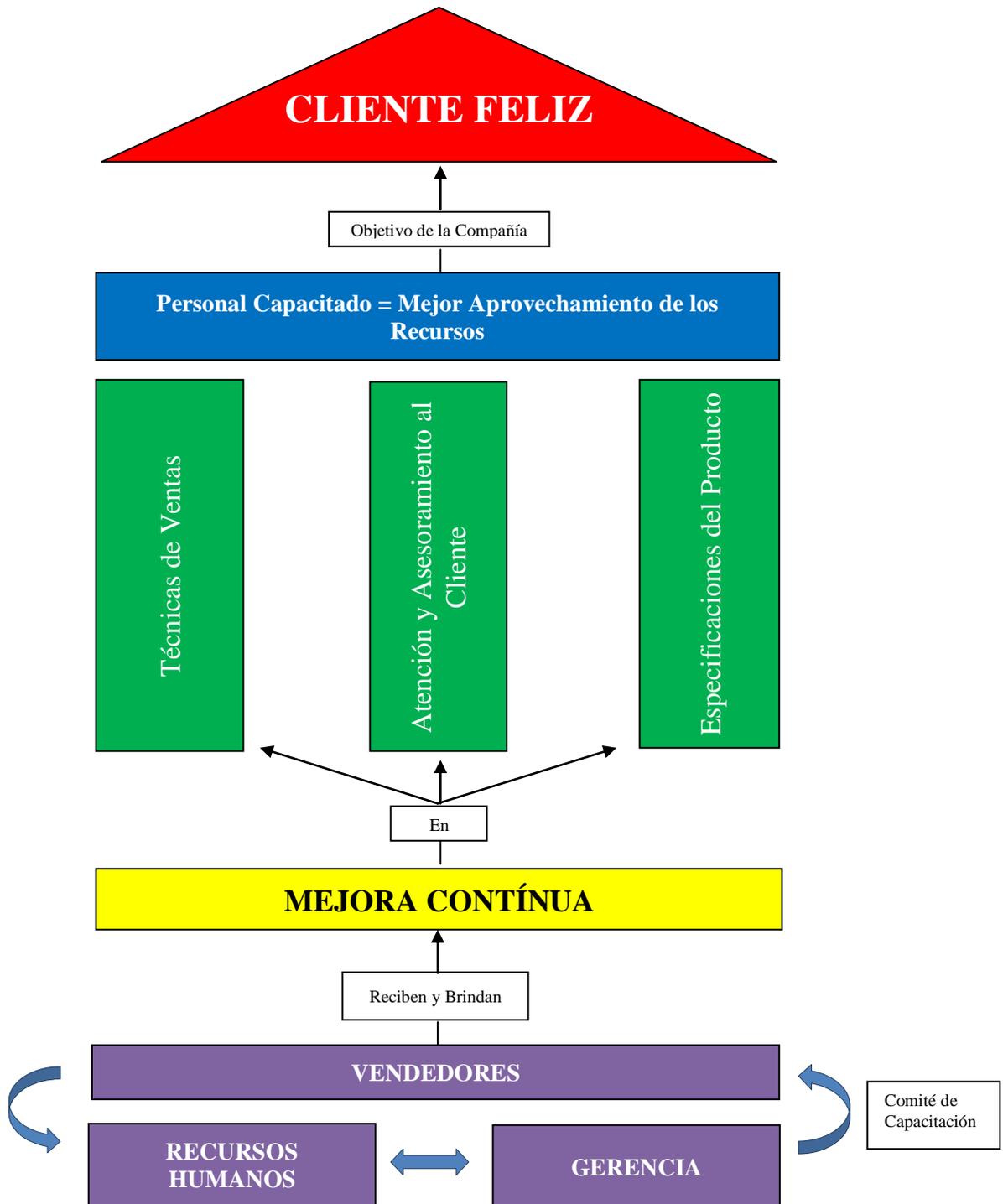


Figura 14: Propuesta de mejora



4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Considerando lo desarrollado hasta el momento, la propuesta de intervención está orientada hacia la satisfacción del cliente externo mediante la mejora continua de los clientes internos, a través de la mejora del proceso de capacitación.

El público al que está enfocada la propuesta es especialmente hacia los vendedores de la sucursal E120, que según el diagnóstico realizado, son quienes requieren de entrenamiento para aumentar su productividad y así, aprovechar al máximo los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos de la compañía.

Se propone un rediseño del proceso de capacitación para lograr que absolutamente todos los colaboradores del piso de ventas aumenten su nivel de conocimientos respecto a los productos que comercializa la sucursal. Y al mismo tiempo, se propone un plan de evaluación que acompañe a dicho proceso orientado hacia la mejora continua.

La propuesta consiste en implementar un programa de capacitación en donde los mismos colaboradores del piso de ventas sean los que dicten los cursos. De esta forma, se logrará disminuir los costos de capacitación y aumentar la participación y compromiso de la gente.

El propósito es que entre los mismos vendedores se compartan la información y que se propaguen los conocimientos que reciben algunos en las capacitaciones externas. Logrando multiplicar el personal capacitado y así, poder darle un buen asesoramiento al cliente, sin importar el sector al que pertenezca el vendedor.

4.2.1 Selección de los instructores de capacitación.

Con el fin de que los cursos tengan buenas repercusiones en la gente y que el programa de capacitación sea exitoso, se deben elegir cuidadosamente a los instructores. Ya que van a ser ellos, los representantes del programa. Dicha selección será llevada a cabo por el área de Recursos Humanos.

Es recomendable que las personas que desempeñen esta función tengan algunas características particulares, como ser, que sean referentes de sus sectores, haber



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

participado de alguna capacitación externa o ser especialista de alguna sección. De esta forma, se asegura que el instructor ya tenga un conocimiento básico inicial.

Una vez que se tienen identificados a los posibles instructores es importante conocer si la persona se encuentra realmente interesada en desempeñar este rol, ya que no todas las personas se sienten cómodas con la exposición. Y obligarlos a hacerlo no tiene sentido ya que no podrán desempeñarse correctamente, no se transmitirá la información con claridad y les puede generar una frustración importante lo que terminará llevando finalmente a la desmotivación de la persona.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que para no recargar de actividades a los colaboradores es recomendable seleccionar de uno a dos instructores por sector. Es decir que, lo ideal es tener un mínimo de cinco y un máximo de diez instructores en la sucursal.

Una vez que se tiene al grupo de personas que quiere participar del programa como instructores, para seleccionarlas se recomienda aplicar un test. El mismo consiste en una serie de preguntas relacionadas con el conocimiento técnico, con el desenvolvimiento de la persona en una situación de exposición y con la pedagogía de la misma.

Cada test debe ser diferenciado según el sector al que pertenece el vendedor, ya que los conocimientos técnicos difieren según la sección. Observar en [Anexo III 3.3](#) el test ejemplar del sector de construcciones.

Para continuar con el proceso de selección de los instructores, una vez que se hayan aplicado los test a todos los candidatos, a modo de evaluación y análisis de los resultados arrojados, es necesario consolidar toda la información en una planilla (Ver [Anexo III 3.4](#)) con el fin de tener una visión más objetiva de cada uno y de conocer quienes se encuentran en condiciones de desarrollar las funciones de instructor.

En esta planilla deben quedar registrados todos los colaboradores que realizaron el test. Los cuales, estarán identificados del 1 al 5, según el nivel en que se encuentra el perfil de cada uno. La puntuación es sobre los tres aspectos que se evalúan en el test, conocimiento técnico, desenvolvimiento y pedagogía, distinguidas como fortalezas los niveles 4 y 5, y como debilidades los niveles 1, 2 y 3. Con estas tres puntuaciones se



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

obtiene un promedio final para visualizar rápidamente en qué nivel se encuentra cada candidato.

En base a estos resultados se puede determinar cuáles son los puntos en los que se debe trabajar en cada persona, para transformar a las debilidades en fortalezas y para mantener y explotar las fortalezas encontradas.

Para mejorar la calidad de las capacitaciones, los instructores seleccionados, por un lado, deberán participar de un curso de coaching y/o de formación de formadores dictados por la Universidad Nacional de Córdoba, los cuáles son certificados por la misma. Se recomiendan estos cursos ya que son dictados por profesionales especialistas en el tema y son accesibles a la sucursal por ser de bajo costo.

Para complementar la formación de los instructores y mejorar sus conocimientos técnicos deberán participar de las capacitaciones gratuitas brindadas por los proveedores.

4.2.2 Conformación del comité de capacitación.

Para que el programa arroje resultados positivos, es necesario conformar un equipo que brinde soporte a los capacitadores, que dé seguimiento al proceso y que evalúe los resultados de las capacitaciones.

Éste equipo, debe ser liderado por el departamento de Recursos Humanos, aportando el conocimiento técnico sobre el proceso y la gerencia brindando todo el apoyo necesario para llevar a cabo el cambio.

Para generar el compromiso en los demás niveles jerárquicos, es necesario ampliar la participación en el programa, designando como parte del equipo de capacitación a un subgerente y dos jefes de salón de referencia. Debido a que son ellos los que mantienen el contacto directo y constante con los vendedores.

Por otra parte, para que el comité sea proactivo, es indispensable que se realice una descripción de las funciones de cada uno de los miembros de manera clara y precisa, y del mismo modo, que haya aceptación por parte de cada uno de ellos respecto a su rol.

A continuación, se describen las actividades que cada uno de los integrantes del comité tiene a cargo:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Responsable de Recursos Humanos:

Se encargará de:

- Brindar toda la información técnica necesaria sobre el programa.
- Dar soporte al proceso.
- Fomentar la participación a las capacitaciones mediante la sensibilización y concientización de los empleados.

- Verificar las necesidades de entrenamiento.
- Controlar la evolución del proceso.

Asistente de Recursos Humanos:

Será la responsable de:

- Preparar los materiales didácticos para los instructores.
- Comunicar todos los datos referidos a cada capacitación, fecha, horario, instructor, temática, duración y lugar.

• Coordinar con los jefes de referencia quienes serán los participantes de cada capacitación.

- Acondicionar la sala de capacitación.
- Registrar cada capacitación y sus respectivos participantes.
- Realizar el seguimiento del plan de horas de entrenamiento.

Gerente de la sucursal:

• Cumplirá el rol de facilitador y soporte del proceso, fomentando la participación de los empleados.

- Dará soporte al programa de capacitación.

Subgerente de referencia:

• Será el referente a quien acudirán los jefes de referencia en caso de tener que resolver alguna situación que los exceda.

- Facilitará la participación de los vendedores a los cursos.

Jefes de referencia:

Serán responsables de:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Organizar en conjunto con los instructores las fechas y horarios de los cursos.
- Coordinar con la asistente de Recursos Humanos quienes serán los participantes para cada curso.
- Controlar que las capacitaciones sean dictadas en las condiciones esperadas.
- Informar cada necesidad de capacitación relevada al departamento de Recursos Humanos.

Instructores:

Serán los responsables de:

- Conducir las capacitaciones.
- Coordinar con los jefes de referencia fechas y horarios de los diferentes cursos.
- Proporcionarle las planillas de asistencia, las evaluaciones post entrenamiento inmediatas y las encuestas de satisfacción de cada uno de los participantes a la asistente de Recursos Humanos.

4.2.3 Concientización y sensibilización del proceso de capacitación.

Como se mencionó anteriormente, con el programa de capacitación se busca que los recursos humanos estén formados y preparados para mejorarse continuamente, con el fin de agregarle valor estratégico tanto a la organización como a la propia persona. Y para lograrlo, se necesita el compromiso de toda la sucursal, no solo de la gerencia y Recursos Humanos. Se debe trasladar la utilidad y el valor que agrega el proceso de capacitación para generar interés en las personas.

Para lo cual, es necesario sensibilizar y concientizar tanto a los directivos como a los vendedores de la sucursal E120. ¿De qué manera? Se puede empezar con una reunión encabezada por la responsable de Recursos Humanos orientada hacia todos los miembros de la gerencia, los jefes de salón y la asistente de Recursos Humanos, en donde se planteen claramente los objetivos y los beneficios de la capacitación.

Como también, es relevante remarcar la importancia que tiene cada uno de los miembros del comité en el desarrollo del proceso de capacitación, ya que el apoyo de



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

ellos resulta crucial para el éxito del programa. Ellos son quienes deben contagiarle las ganas de crecer y mejorarse continuamente al resto de los empleados.

Por otro lado, se debe hacer una reunión que involucre a todos los vendedores, para explicarles detalladamente el programa de capacitación y especificando de manera clara y completa como funciona y el rol que cumple cada uno, porque cuanto más formados estén, mayor será el valor agregado que obtendrá la empresa y cada uno de ellos. El conocimiento es una adquisición personal, y en el mercado laboral actual, la exigencia de formación cada vez es mayor. Por lo tanto, para conservar la empleabilidad hay que aumentar continuamente el conocimiento.

Es importante dejarles en claro que cuentan con el apoyo incondicional de todos los miembros del comité para cualquier cuestión que surja a lo largo del proceso, con el fin de que se sientan con la libertad de plantear cualquier inquietud que se les presente.

4.2.4 Detección y análisis de las necesidades de capacitación.

Como primera instancia se deben definir las competencias que requiere el puesto que se quiere capacitar. Para lo cual, la responsable de recursos humanos, en conjunto con el sub gerente de referencia, identificarán todas aquellas competencias, duras y blandas, que los vendedores deben tener para llevar a cabo correctamente sus tareas en el salón de ventas.

Una vez que se tienen las competencias identificadas, se debe hacer un relevamiento de las necesidades que hay en el público al que se quiere capacitar.

Este proceso de detección de necesidades, es importante que sea llevado a cabo en tiempo y forma, para que las capacitaciones sean aplicadas en las personas correctas, en el momento correcto y sobre la temática correcta.

Para lograr este objetivo es fundamental tener en cuenta dos fuentes:

- La observación directa de los supervisores: contar con la participación de todos los jefes de salón, ayuda a detectar las necesidades de capacitación ya que son ellos quienes están en contacto diariamente con los vendedores, conocen cuáles son sus fortalezas y debilidades, conocen cuáles son las demandas del sector, sus prioridades y urgencias.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- Encuestas realizadas a los vendedores: esta participación genera un acercamiento del personal con el proceso de capacitación, aumentando su compromiso con el mismo.

El registro de este análisis y detección debe ser gestionado por el departamento de Recursos Humanos, con el fin de mantener actualizadas las necesidades de la sucursal y para conocer la evolución de las mismas.

Para llevar a cabo este registro se propone una planilla en la que se registrará por persona cada una de las necesidades de capacitación halladas, como también su nivel de urgencia y si se realizó o no la actividad que satisface tales necesidades. (Ver [Anexo III 3.6](#))

Se destaca que, es necesario repetir este análisis con cierta frecuencia, al menos trimestralmente para detectar a tiempo las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

4.2.5 Planificación de las capacitaciones.

Además de tener un equipo organizado, para llevar a cabo una exitosa gestión del programa de capacitación es necesario realizar una planificación del mismo. ¿Cómo? A través de un macro diseño. El mismo, consiste en organizar los contenidos, los tiempos y actividades en un todo armónico y coherente.

Respecto a la periodicidad con la que se dictan los cursos, es recomendable realizar de dos a tres cursos por mes, uno o dos de ellos según la temporada que corresponda, y otro que esté orientado a las diferentes necesidades que se hayan encontrado en la sucursal.

En cuanto a la cantidad de horas dedicadas a la capacitación, se debe establecer un objetivo anual, según las necesidades detectadas, los objetivos organizacionales y según la disponibilidad de la sucursal en intervención.

Como se relevó en el diagnóstico realizado, cada mes tiene una particularidad diferente de acuerdo a las estaciones del año y a las fluctuaciones de las ventas. Por lo tanto, la duración de las capacitaciones y la cantidad de horas de entrenamiento variará mes a mes. Ya que en los meses en que las ventas aumentan considerablemente resulta complicado mantener a los vendedores fuera del salón. Esta situación se puede observar particularmente en el primer y en el último mes del año.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Entonces, según las condiciones analizadas, y como se mencionó anteriormente es preferible realizar entre dos a tres cursos por mes, con un máximo de 8 participantes, incluyendo al instructor, y con un promedio de duración de 75 minutos por curso. Es decir que mensualmente se podría cumplir con un objetivo de entre 20 a 25 horas de capacitación, a excepción de los meses de enero y diciembre en los que se debería reducir la cantidad de horas de capacitación a la mitad, siendo el objetivo de 11 horas en total.

A continuación se presenta un gráfico del plan de horas anual de capacitación propuesto. La cantidad de horas fue determinada según el comportamiento de las ventas, el inicio de cada temporada y las actividades de inventario.

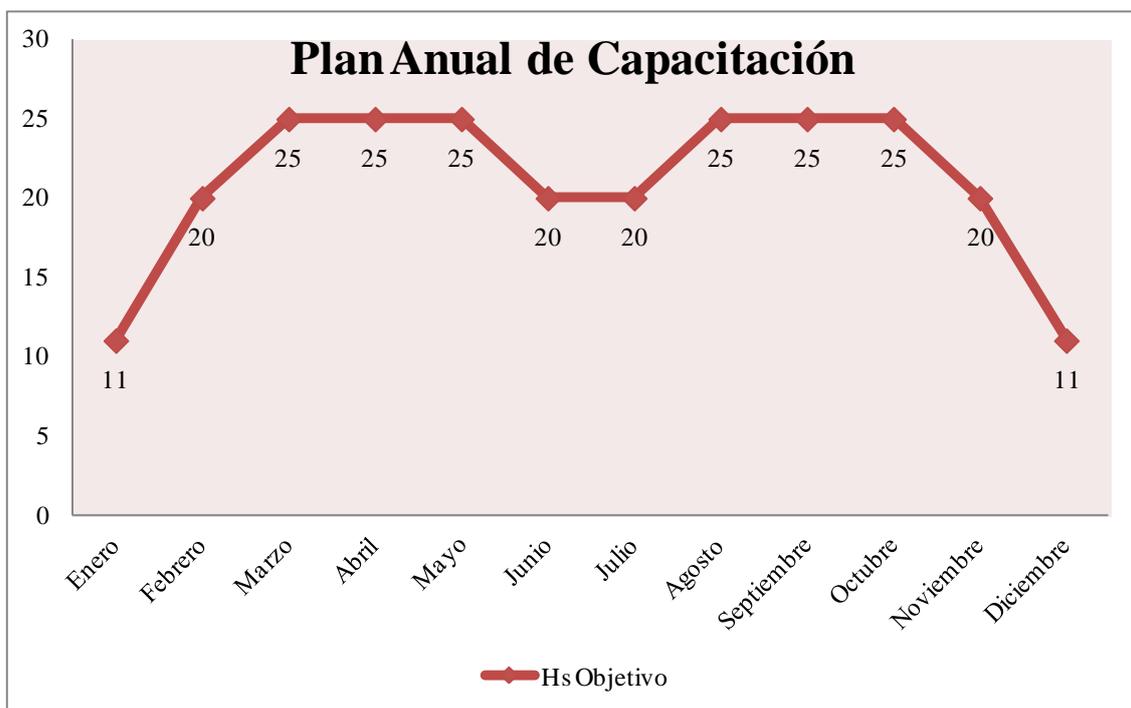


Figura 16: Plan anual de capacitación E120

En cuanto a los contenidos de las capacitaciones, resulta útil diagramar un cronograma en el que se definan las diferentes temáticas en las que se quiere capacitar. Para tal fin, se recomienda tener en cuenta el comportamiento de las ventas ya que en base a la estación del año en que se encuentre, surgen diferentes necesidades.

Como por ejemplo, en los dos primeros meses del año, la temporada de verano se concentra en los sectores de electrodomésticos, más precisamente en los productos de



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

ventilación y aires acondicionados; jardín, lo que incluye plantas, máquinas y herramientas de jardinería, piletas y sus respectivos productos para su mantenimiento; pinturas, tanto para exteriores como para piletas y en el sector de construcciones, las membranas. En los meses de marzo a julio, la temporada de invierno toma protagonismo, por lo tanto los sectores que deberán ser reforzados son electrodomésticos, en la venta de calefactores y splits, y en construcciones se concentra la venta en aberturas y aislantes. De agosto a noviembre, las ventas se focalizan en los sectores de baños, decoración y muebles. Y finalmente en el mes de diciembre, la temporada se concentra en el sector de la tienda ya que se prepara para la decoración de la navidad.

En base a esta información, se puede hacer una planificación de las necesidades y por ende de las temáticas que se dictarán a lo largo del año calendario. De esta manera se puede preparar a tiempo a los vendedores para afrontar a cada una de las temporadas.

Una vez establecido el cronograma, es necesario hacer una distribución entre los instructores de las diferentes temáticas que se dictarán, según las fortalezas técnicas de cada uno, con el fin de que los mismos puedan prever con tiempo los materiales que necesitarán para cada curso. Ver en [Anexo III 3.5](#) un ejemplar de la planilla planificadora de contenidos.

4.2.6 Comunicación de las capacitaciones.

Para lograr la participación deseada de los vendedores es fundamental hacer hincapié en la comunicación de las capacitaciones, la cual debe ser en tiempo y forma.

Para ello, el departamento de Recursos Humanos debe hacer uso de las herramientas que tiene para tal fin, “las carteleras”.

Es necesario publicar con tiempo, siendo ideal que se publique al inicio de cada mes todas las capacitaciones programadas, con los temas, horarios y fechas correspondientes.

Se recomienda que la información publicada sea clara y concisa para captar la atención de la audiencia. Ver en [Anexo III 3.7](#) el ejemplar de comunicación de las capacitaciones.

Como también, se debe tener en cuenta que el lugar en donde se dicten las capacitaciones debe ser adecuado para que los participantes se sientan cómodos. Por lo



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

tanto, el acondicionamiento de sala es un punto a revisar previamente antes de realizar cada curso.

Se debe asegurar que todos los aparatos electrónicos y la ventilación funcionen correctamente y que el orden y la limpieza de la sala sea la adecuada.

Para aquellas capacitaciones que tengan una duración mayor a 90 minutos es recomendable realizar un pequeño coffee break, donde se cuente con algunas infusiones, bebidas frías y alimentos fáciles de servir, como galletas, facturas y/o sándwiches de miga.

4.2.7 Desarrollo de las capacitaciones.

Respecto al desarrollo de capacitación propiamente dicha, es recomendable que al comenzar el instructor presente el tema en el que se profundizará y que realice un relevamiento sobre las expectativas de los participantes, preguntándoles si tienen conocimientos previos sobre la temática, qué respuestas les gustaría llevarse de este encuentro y qué temas en relación a ese producto son sobre los cuales les interesaría transitar.

Y al mismo tiempo, se deben describir los objetivos del encuentro. Los cuáles son, que los participantes logren:

- Incorporar conocimientos sobre el producto.
- Conocer las preguntas frecuentes que los clientes suelen hacer en cuanto al producto y sus respuestas.
- Conocer nuevos conceptos para identificar y solventar situaciones complejas en las ventas técnicas.
- Generar un espacio de intercambios en relación al producto y a los momentos de interacción con el cliente en cuanto al producto.

Se busca con esta introducción distender a los oyentes, captar su atención y lograr su participación.

Una vez finalizada esta introducción se puede proceder a repartir el material entregable para luego, dar comienzo al curso de capacitación. Se recomienda entregarles a los participantes una copia impresa de la presentación para que lo puedan utilizar de guía durante el curso, un block de hojas y una lapicera para que puedan tomar apuntes.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Y para complementar, es recomendable entregar un manual que contenga la información técnica completa de los productos sobre los que se está capacitando, para que puedan revisarlo posteriormente cada vez que lo consideren necesario.

Este punto es importante para brindarle soporte y durabilidad en el tiempo a las capacitaciones.

4.2.8 Seguimiento y evaluación del programa de capacitación.

Para poder realizar un óptimo seguimiento del proceso primero, es necesario registrar en una planilla de asistencia (ver [Anexo III 3.8](#)) la participación de cada uno de los colaboradores.

Esta planilla debe ser firmada por todos los participantes del curso de capacitación y por el instructor inclusive, informando la fecha, el tema y la duración del curso.

La finalidad de este formulario es guardar registro sobre todas las capacitaciones que se realizan, las personas que se entrenan y así, conocer si se está cumpliendo con el objetivo de horas propuesto inicialmente.

Otra herramienta útil que se puede usar para darle seguimiento al programa de capacitación son algunos test concisos para aplicar inmediatamente después del curso, en ese mismo momento y lugar. (Ver [Anexo III 3.9](#)).

Los mismos deben ser realizados por todos los participantes y corregidos por el instructor. El propósito de esta pequeña evaluación es conocer si la información brindada recientemente fue clara y precisa como para que sea retenida por los participantes.

Por lo tanto, la intención es que todos los vendedores que realicen el examen, lo aprueben. En caso de que no sea así, aquellos que reprobaron deberían concurrir al próximo curso de dicha temática para asegurar que adquieran estos conocimientos.

A modo de sumar herramientas para la evaluación del programa se ofrece la aplicación de una encuesta de satisfacción. La cual, también es aplicada una vez que finaliza el curso como el test que se mencionó anteriormente, pero esta encuesta está orientada hacia el efecto emocional que tuvo la capacitación en los participantes y la percepción que tuvieron respecto a la organización de la misma.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

La encuesta de satisfacción (ver [Anexo III 3.10](#)) hace referencia a aquellos aspectos que van más allá de la parte técnica, como ser, las condiciones de la sala, el horario y la duración del curso, el desenvolvimiento del instructor, la temática dictada y la información brindada.

El objetivo de esta herramienta es conocer si el programa atrae la atención de la gente, si agrega valor motivacional, si es un esfuerzo valorado por los participantes y su opinión respecto al curso en el que participaron.

Al igual que el resto de los formularios, es necesario que estas encuestas sean archivadas, ya que a través de ellas se evalúan las diferentes opiniones de los participantes para realizar mejoras si son necesarias y para continuar con aquellos aspectos positivos que son destacados por los participantes.

Estas tres herramientas son de utilidad para llevar adelante una evaluación a corto plazo, ya que las mismas son aplicadas de manera inmediata al finalizar la capacitación. A través de ellas, se obtendrá información que será volcada en un indicador mensual con el propósito de realizar un seguimiento más preciso del proceso de capacitación.

Este indicador consiste en un consolidado (ver [Anexo III 3.11](#)) de las capacitaciones que se dictaron en ese período, los colaboradores que asistieron y el total de horas de capacitación del mes.

El propósito de este indicador es además de conocer el comportamiento cuantitativo del proceso, es determinar si el plan de capacitación anual se está cumpliendo.

Se recomienda que esta información sea publicada en las carteleras, para que los colaboradores conozcan la situación en la que se encuentran y para que sepan que su participación suma.

Para que la información sea más fácil y atractiva de leer para los colaboradores de la sucursal es recomendable publicar con el formato de un gráfico, como el que se muestra en la página siguiente. En el cual, se reflejan las horas acumuladas de capacitación en comparación con el plan anual. De esta manera, se puede conocer rápidamente el avance del programa.

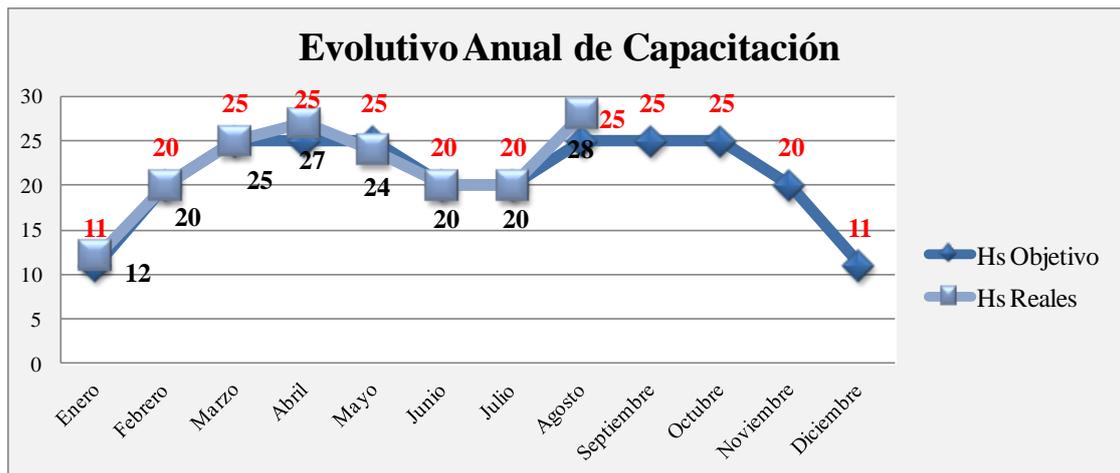


Figura 17: Acumulado horas de capacitación

Por último, se debe hacer un análisis final de los resultados del programa de capacitación.

En el plan de mejora propuesto se ha previsto el establecimiento de una evaluación a largo plazo, de modo que se realice una revisión de forma oportuna y se garantice la retroalimentación continua del nuevo programa.

Como herramienta para evaluar los resultados de las capacitaciones en los vendedores, se propone una planilla Excel denominada “Impacto de la Formación” (ver [Anexo III 3.12](#)) en la que los jefes irán volcando la información de cada una de las actividades de capacitación que reciben los colaboradores de sus equipos.

Lo destacable de esta planilla es que en la misma, también se indica el impacto que ha generado ese entrenamiento específico, en la conducta y en el desempeño de la persona, en sus tareas, en el sector y en los usuarios tanto internos como externos, con los que tiene contacto.

Esta planilla consiste en que el jefe evaluador indica del uno al cuatro los resultados que tuvieron las capacitaciones sobre los diferentes aspectos mencionados anteriormente. Esta puntuación, arroja un resultado final, que puede ir del 8 al 32. El mismo, es ubicado en una escala de valoración que está dividida en cuatro categorías, excelente, bueno, regular y deficiente.

Lo que se busca con esta puntuación es evaluar la situación del colaborador una vez que fue entrenado, conocer cuáles son sus nuevas fortalezas técnicas de la persona y



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

en base a eso, tomar decisiones sobre las nuevas prioridades y las futuras capacitaciones que necesita recibir.

Por otro lado, el propósito de este seguimiento es poder darle una devolución concreta a cada uno de los vendedores sobre sus resultados.

Este archivo debe mantenerse actualizado para que no pierda validez la herramienta, debe haber constancia en el registro. Para ello, se recomienda que trimestralmente se analice en conjunto con el área de Recursos Humanos su avance. Con el fin de evaluar si el programa está bien enfocado, para identificar los cambios que se produjeron en los vendedores que han participado, para darle soporte y orientación a los jefes y para fomentar el feedback con ellos, para que expresen sus conformidades e inconformidades respecto al avance de su gente y al programa en sí.

A continuación se describen las cuatro categorías existentes de la escala de valoración anteriormente mencionada.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Interpretación de la escala de valoración

| Puntaje | Evaluación | Significado |
|---------|------------|--|
| 28-32 | Excelente | El instruido ha logrado exitosamente transferir los conocimientos y/o habilidades adquiridos en las actividades de capacitación al puesto de trabajo. Por lo tanto ha demostrado cambios efectivos en la forma en que desarrolla su trabajo y cumple sus funciones. Su desempeño, en cuanto a eficiencia, calidad, agilidad y seguridad sobresale del promedio de los instruidos. |
| 20-28 | Bueno | El instruido ha logrado transferir los conocimientos y/o habilidades adquiridos en las actividades de capacitación al puesto de trabajo. Su desempeño ha mejorado, destacando su eficiencia en el desarrollo de sus funciones. Sin embargo aún puede aumentar el grado de aplicabilidad de lo aprendido generando cambios efectivos en la forma en que ha estado realizando su trabajo. |
| 15-20 | Regular | El instruido ha presentado una serie de dificultades para aplicar lo aprendido al puesto de trabajo. Su desempeño laboral ha sufrido transformaciones menores luego de su participación en las actividades de capacitación. Su nivel de eficiencia ha variado de forma mínima. Se recomienda aumentar el grado de aplicabilidad de lo aprendido evidenciando mejoras notorias en su trabajo y en las tareas que le asigna. |
| 8-15 | Deficiente | El instruido capacitado no ha aplicado lo aprendido en el puesto de trabajo. Su desempeño laboral no ha cambiado y no se evidencian modificaciones en la forma en que ejecuta sus funciones y actividades diarias. Se recomienda evaluar la pertinencia de las actividades de capacitación o la identificación de los factores que inciden negativamente en el proceso de transferencia de lo aprendido. |

Figura 18: Escala de valoración impacto de formación



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Por otro lado, el departamento de recursos humanos debe llevar a cabo una evaluación a largo plazo de los resultados del programa en la organización en sí, la cual deberá ser realizada un año después de haberse implementado dicho programa para que los datos sean certeros.

Se debe realizar una comparación de los resultados de los indicadores obtenidos antes de la implementación del programa con los resultados obtenidos después de su implementación.

Los indicadores que serán sometidos a la comparación son:

- ✓ Mystery shopper: para conocer si se mejoró la atención al cliente.
- ✓ Encuestas de clima: para conocer si en el punto de las capacitaciones y en la motivación de los vendedores se obtuvieron mejores resultados.
- ✓ Evaluaciones de desempeño: para conocer si los vendedores mejoraron su desempeño y productividad.
- ✓ Ausentismo: para conocer si disminuyeron las carpetas médicas.
- ✓ Gasto de personal: para conocer si se redujo la cantidad de horas extras y francos trabajados.

De esta manera se obtendrán datos cuantitativos de los resultados del programa, a partir de los cuales, recursos humanos y la gerencia podrán tomar decisiones sobre la continuidad del mismo y si es necesario realizar cambios para mejorarlo.

Por último, para que la evaluación del plan de mejora sea fructífera es importante mantener una comunicación abierta y fluida con los participantes para conocer la realidad de la situación y llegar a buenos resultados.

Por lo tanto, es recomendable que se realice una reunión del comité en donde se expongan y analicen de manera integral los resultados obtenidos. De este modo, se sumará información en cuanto a las fortalezas y debilidades del programa, para realizar los ajustes que sean necesarios.

Como también, es necesario tener las validaciones correspondientes de todas las actividades que respecten al programa, por lo que se recomienda que se realice una minuta (ver [Anexo III 3.13](#)) en cada reunión del comité, sobretodo en esta instancia de evaluación final, en donde se archiven cada uno de los temas que han sido tratados en dicho encuentro.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Esta herramienta es de gran utilidad, ya que se puede hacer un seguimiento sobre aquellos puntos que han quedado pendientes a aplicar, con el detalle necesario para que se lo haga de manera efectiva. Aporta organización, control de la evolución del programa y es una fuente para tomar decisiones al respecto.

La intención de esta reunión del comité es que al finalizar la misma, el equipo descubra cuales fueron los resultados concretos del nuevo programa, si se han alcanzado las expectativas, si se lograron los objetivos planteados al inicio y lo más importante, si realmente ha sido una mejora del proceso que le aporta valor a la sucursal E120.



CAPITULO 5

CONCLUSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INTERVENCIÓN

La propuesta de intervención está enfocada en la mejora del proceso de capacitación de la sucursal E120, en donde se estableció como objetivo aprovechar al máximo los recursos humanos mediante la formación continua.

Se realizó un diagnóstico completo de la situación actual de sucursal y se concluye que para lograr el objetivo propuesto se debe implementar este programa de capacitación por productos orientado directamente a los vendedores de salón.

Para lo cual, como se mencionó anteriormente, es necesario lograr la concientización, compromiso y participación, tanto de los vendedores, como de los jefes de salón, del equipo de recursos humanos y de la gerencia.

En base a los objetivos planteados se propuso formar un comité de capacitación para darle organización y seguimiento al programa. Para lo cual, se ofrece una serie de herramientas, formularios, planillas, evaluaciones y encuestas para darle soporte a la gestión del proceso de capacitación.

La implementación del programa significa un cambio importante a nivel organizacional, por lo que hay que darle la atención y seguimiento necesario para que se instale en la cultura, se mantenga en el tiempo y brinde resultados fructíferos.



BIBLIOGRAFÍA

- ALLAN, Pamela (9 de mayo de 2008). Formación por competencias. Recuperado de:
http://es.slideshare.net/enjaque/formacin-por-competenciaspamela-allan?qid=5a04aa53-9165-4261-bc46-c7fa79451028&v=&b=&from_search=5
- ALLES, Martha Alicia (2004). Capacitación y entrenamiento. En Alles (Ed.), *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (pp. 303-342). Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- BLAKE, Oscar (1997) *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones* (2º Edición). Buenos aires: Macchi Grupo Editor SA.
- CATALANO, Ana María, AVOLIO de COLS, Susana y SLADOGNA, Monica G. (2004). *Competencia laboral. Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. (1º Edición). Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CUADRA AMADOR, B. M. (20 de Abril de 2010). Evaluación basada en competencias. Recuperado de: http://es.slideshare.net/k111m1/evaluacin-basada-en-competencias?qid=f39a2cda-466c-4263-ba03-a58ce722cab1&v=&b=&from_search=2
- CHIAVENATO, Idalberto, (2001). Entrenamiento y desarrollo de personal. En I. Chiavenato (Ed.), *Administración de Recursos Humanos* (pp. 562-573). Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Nómos SA.
- DESSLER, Gary. (1994) *Administración de Personal* (6º Edición). México: Prentice - Hall Hispanoamericana SA.
- Guestef5443 (27 de mayo de 2008). Formación por competencias. Recuperado de:
http://es.slideshare.net/guestef5443/formacin-por-competencias?qid=acc831a2-dc0b-483d-9f16-ff91af3f25bf&v=&b=&from_search=2
- JARA, Luisa Hidalgo (Comp.), (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima, Perú: Eduardo Arenas Silvera.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

La web de los recursos humanos y el empleo, (2006) La capacitación en la administración de recursos humanos. Recuperado de: <http://www.rhh-web.com/capacitacion.html>

SUAREZ ARROYO, Benjamín (2005). La formación en competencias: un desafío para la educación superior del futuro. Disponible en: <http://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/note-on-competencies.pdf>

TOBÓN, Sergio (2006) *Formación basada en competencias*. (2° Edición). Disponible en: <http://es.slideshare.net/MAESTRIACID/formacion-basada-en-competencias-pdf>

WERTHER, William B., DAVIS, Keith Jr. (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5° Edición). México: Mac Graw – Hill.



ANEXOS

ANEXO I

1.1 Encuesta a colaboradores.

Estimado Colaborador:

El siguiente instrumento forma parte de un proyecto de intervención, destinado a conocer las características de su trabajo y su opinión al respecto sobre la forma y procesos en la realización del mismo. Rogamos, responda las preguntas de manera sincera, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Serán de carácter anónimo y con entera confidencialidad.

Desde ya, agradecemos su colaboración.

Seleccione con una X la respuesta elegida.

- 1) ¿Sexo?
 - a- Femenino
 - b- Masculino

- 2) ¿Edad?
 - a- Entre 18 y 25 años
 - b- Entre 26 y 33 años
 - c- Entre 34 y 41 años
 - d- Más de 42 años

- 3) ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?
 - a- 0 a 2 años
 - b- 2 a 5 años
 - c- 5 a 10 años
 - d- Más de 10 años



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- 4) ¿Sector al que pertenece?
- a- Construcciones
 - b- Ferretería
 - c- Baños y cocinas
 - d- Electrodomésticos
 - e- Jardín
- 5) ¿Cuál es su jornada laboral?
- a- 96 hs
 - b- 108 hs
 - c- 120 hs
 - d- 128 hs
 - e- 192 hs
- 6) ¿Hace cuánto que se encuentra en el sector que está actualmente?
- a- 0 a 1 año
 - b- 1 a 3 años
 - c- 3 a 5 años
 - d- Más de 5 años
- 7) ¿Es usted especialista?
- a- Si
 - b- No
- 8) ¿Alguna vez recibió una capacitación?
- a- Si
 - b- No
- 9) ¿Considera que todos tienen la posibilidad de ser capacitados?
- a- Si
 - b- No



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- 10) ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?
- a- Diariamente
 - b- Semanalmente
 - c- Quincenalmente
 - d- Anualmente
 - e- Nunca
- 11) ¿Cuándo fue la última capacitación que tuvo?
- a- Menos de un mes
 - b- Entre 3 a 6 meses
 - c- Entre 6 meses a un año
 - d- Más de un año
- 12) ¿Cuál fue la temática de la capacitación?
- a- Especificaciones de Productos
 - b- Técnicas de Ventas
 - c- Liderazgo
 - d- Rentabilidad
- 13) ¿Cómo se sintió durante la capacitación?
- a- Interesado
 - b- Fatigado
- 14) ¿Cuál considera que fue el resultado de la capacitación?
- a- Malo
 - b- Regular
 - c- Bueno
 - d- Muy bueno
 - e- Excelente



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- 15) ¿Recibió material sobre la capacitación dictada?
- a- Si
 - b- No
- 16) ¿Se le tomó alguna evaluación luego de la capacitación?
- a- Si
 - b- No
- 17) ¿Se le realizó algún tipo de encuesta de satisfacción?
- a- Si
 - b- No
- 18) ¿Le gustaría recibirla?
- a- Si
 - b- No
- 19) ¿Cómo considera que es su nivel de conocimiento para su puesto?
- a- Básico
 - b- Intermedio
 - c- Avanzado
- 20) ¿La empresa le brinda las herramientas necesarias para realizar sus tareas? Llámese herramientas a los instrumentos de trabajo e información sobre los requerimientos de su puesto.
- a- Si
 - b- No
- 21) ¿Usted le solicitó alguna vez entrenamiento a sus superiores?
- a- Si
 - b- No



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

- 22) ¿Su jefe lo motiva a que se capacite y desarrolle continuamente?
- a- Si
 - b- No
- 23) ¿Le gustaría recibir capacitaciones con mayor frecuencia?
- a- Si
 - b- No
- 24) ¿Sobre qué temas le gustaría recibir entrenamiento?
- a- Especificaciones de Productos
 - b- Técnicas de Ventas
 - c- Liderazgo
 - d- Rentabilidad



1.2 Entrevista a Responsable de Recursos Humanos.

- 1) ¿Cuál es la dotación actual de la sucursal?
- 2) ¿Se mantiene constante o existe una alta rotación de personal?
- 3) ¿Existe algún programa de capacitación?
- 4) ¿Se dictan las capacitaciones?
- 5) ¿Con qué frecuencia se realizan?
- 6) ¿Cuentan con un cronograma para realizar las mismas?
- 7) ¿Quién las organiza?
- 8) ¿Quién es el encargado de llevarlas a cabo?
- 9) ¿Existe una planificación formal de dicho proceso?
- 10) ¿Existe constancia en el dictado de capacitaciones?
- 11) ¿Las capacitaciones son llevadas a cabo de manera formal o informal?
- 12) ¿Se las realiza de manera interna o externa?
- 13) ¿Cómo se comunican las capacitaciones en ambos casos?
- 14) ¿Cómo realizan la selección de las personas a capacitar?
- 15) ¿Qué herramientas utilizan para realizar las capacitaciones?
- 16) ¿Cuál es el contenido de las capacitaciones?
- 17) ¿Quien/quienes son los instructores?
- 18) ¿El jefe participa en el proceso?
- 19) ¿Qué material utilizan para dar la capacitación?
- 20) ¿Se les entrega algún material a los participantes luego de la capacitación?
- 21) ¿Se realiza alguna evaluación de satisfacción al finalizar la misma?
- 22) ¿Reciben certificados los participantes?
- 23) ¿Se le realiza un feedback al capacitado?
- 24) ¿Se aplica alguna encuesta de satisfacción al finalizar la capacitación?
- 25) ¿Se realiza algún tipo de control o seguimiento del proceso, en cuanto al cumplimiento?
- 26) ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el control?
- 27) ¿Se realizan evaluaciones para observar los resultados de las capacitaciones?



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

ANEXO II

2.1 Test para candidatos a capacitación de especialistas.

Universidad Tecnológica Nacional
 Facultad Regional Buenos Aires
 Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria

CAPACITACIÓN EN PRODUCTO

| | | |
|----|---|---|
| | ¿Qué productos corresponden o componen el rubro aberturas? | |
| 1 | Ventanas, Puertas Interiores, Puertas Exteriores, Accesorios, Complementos | |
| | Ventanas, Puertas Interiores, Puertas Exteriores | X |
| | Ventanas, Puertas | |
| | ¿En qué materiales se fabrican las aberturas, contamos con todo este surtido? | |
| 2 | Chapa, Madera, Aluminio, PVC. Si, vendemos todos | |
| | Chapa, Madera, Aluminio, PVC. No, vendemos chapa | |
| | Madera, Aluminio, PVC. Si, vendemos todos | X |
| | ¿Cómo se determina la mano de una puerta? | |
| 3 | Las puertas no tienen mano | |
| | Posicionándose en el interior, frente a esta | X |
| | Posicionándose en el exterior, frente a esta | |
| | ¿Cómo se expresan las medidas? | |
| 4 | Ancho por alto | |
| | Alto por ancho | |
| | Es indistinto | X |
| | ¿Qué es una puerta residencial, cuál es la diferencia con una portada y Qué luz de paso tiene cada una? | |
| 5 | Es una puerta con un lateral ciego y de abrir. La portada tiene un lateral vidriado y fijo. La luz de paso en el caso de la residencial es el total de ambas hojas. En la portada solo de la hoja de la puerta. | |
| | Es una puerta con un lateral ciego y fijo. La portada tiene un lateral vidriado y fijo. La luz de paso es de acuerdo a la medida de la hoja | |
| | Son puertas con laterales, que pueden venir ciegos o vidriados. Ambos se pueden abrir. La luz de paso es la medida total de las dos hojas. | X |
| | ¿Cómo abre una ventana oscilobatiente? | |
| 6 | Es de abrir y proyectante | |
| | Es de abrir y banderola. | |
| | No hay ventanas oscilobatientes | X |
| | ¿Qué modelos de puerta interior podemos ofrecer? | |
| 7 | Puertas enchapado liso en mdf, tavarí, cedro. | |
| | Puertas enchapado liso en mdf, terciado, tavarí, cedro, mold. texturadas, pantografiadas, mdf con ranuras hor., ench. en cedro con veteados hor./ver. (euroline) y con apliques hor. en aluminio | X |
| | Puertas enchapado liso y 2 tableros | |
| | ¿Se puede automatizar un portón de abrir con los kit que vendemos? | |
| 8 | No, no los estamos comercializando | |
| | Si, sirven para todos los modelos | X |
| | Debemos utilizar el kit y algunos adicionales | |
| | ¿Cuántos y cuáles son los distintos tabiques para puertas placas interiores? | |
| 9 | Hay 2 tabiques 10 y 15 | |
| | Hay 3 tabiques, 7, 10 y 15 | |
| | Hay 4 tabiques, 7, 10, 12 y 17 | X |
| | ¿Qué contestarías si te preguntan hacia que lado debería abrir una puerta para un baño? | |
| 10 | Aconsejo que abra hacia el lado donde quede escondido el inodoro | |
| | Es indistinto. | X |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

✱ Universidad Tecnológica Nacional
 Facultad Regional Buenos Aires
 Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria

CAPACITACIÓN EN PRODUCTO

| | | |
|----|--|---|
| 11 | ¿Qué es y para qué sirven el dvh y el laminado? | |
| | El dvh son 2 láminas de vidrio separadas por una cámara de aire deshidratado. Es térmicamente aislante, y sirve para ahorrar en calefacción / refrigeración. Se reduce la pérdida en un 50% aproximadamente. El laminado esta compuesto por 2 o más hojas de vidrio, unidas entre si por una lámina de PVB, mediante un proceso de calor y presión, conceptualizado como vidrio de alta seguridad, ya que en caso de rotura los trozos de vidrio quedan adheridos a la lámina. | |
| | El dvh son 2 o más hojas de vidrio, unidas entre si por una lámina de PVB, mediante un proceso de calor y presión, conceptualizado como vidrio de alta seguridad, ya que en caso de rotura los trozos de vidrio quedan adheridos a la lámina. El laminado son 2 laminas de vidrio separadas por una cámara de aire deshidratado. Es térmicamente aislante y sirve para ahorrar en calefacción / refrigeración. Se reduce la pérdida en un 50% aproximadamente | X |
| 12 | ¿Vendemos líneas Premium y Alta Prestación? En qué materiales y cuáles serian esos productos? | |
| | Solo vendemos en calidades intermedias | |
| | Si, vendemos. En aluminio y PVC. En aluminio Módena (premium) y Nova (alta prestación) y en PVC premium (Ayelen, Megan) y alta prestación (Nissa foliado y Newen). | X |
| 13 | ¿Todas las puertas de chapa vienen pintadas, listas para usar? | |
| | Si, todas vienen listas para usar. | |
| | Salvo la línea De Luxe, el resto viene solo con una mano de antióxido | X |
| 14 | ¿Qué es el RPT, para qué sirve y en qué material se encuentra? | |
| | Se encuentra en las aberturas de aluminio. Significa ruptura de puente térmico y sirve porque no filtra el frío y el calor al interior de la vivienda, generando aislamiento térmico | |
| | Se encuentra en las aberturas de pvc. Significa ruptura de puente térmico. Y sirve porque el polímero es un material no conductor del frío y calor, generando aislamiento térmico | X |
| 15 | ¿Qué tipo de abertura recomendarías para colocar en un piso 20? | |
| | Líneas de alta prestación, en, aluminio o madera | |
| | Líneas intermedias, en aluminio y chapa. | X |
| 16 | ¿Qué necesito saber para cotizar una cortina industrial? | |
| | Que hay varios modelos. | |
| | Las medidas a cubrir; alto, ancho y sumarle 40 cm a la altura. | X |
| 17 | ¿Qué dato necesitas para vender un accesorio Velux, para una ventana ya instalada? | |
| | Con la medida aproximada ya podemos vender cualquier accesorio | X |
| | El código que figura en la ventana, que indica los colores disponibles para cada medida | |
| 18 | ¿Cómo haces el presupuesto para vender un portón madera master con bastidor y automatismo? | |
| | Haces un presupuesto manual en el sistema de ventas por el adicional de bastidor y automatismo y otro presupuesto online para el portón | |
| | Haces un presupuesto manual en el sistema de ventas, aclarando en las observaciones todos los detalles del producto, sumando todos los precios adicionales al código genérico correspondiente. | X |
| 19 | ¿Si tenés que vender una puerta doble de Carpincruz...como definís el precio? | |
| | Multiplicando la puerta elegida por 1.7 | X |
| | Multiplicando la puerta elegida por 2. | |
| | Tengo que llamar al proveedor para que me pase cotización | |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Universidad Tecnológica Nacional
 Facultad Regional Buenos Aires
 Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria

CAPACITACIÓN EN PRODUCTO

| | | |
|----|--|---|
| | ¿Qué tipo de madera es el eucalipto, cuáles son las diferencias con el cedro arana, y por qué recomendarlo? | |
| | El eucalipto es una madera blanda y en cambio el cedro arana es madera dura | |
| 20 | El eucalipto es una madera semidura. Es de reforestación, permite la tala cada 10 años, y es madera nacional, a diferencia del cedro arana que no se reforesta, permite la tala cada 100 años, y es importada. | X |
| | El eucalipto es importado y el cedro arana es nacional. | |
| | ¿Los frentes de placard se venden sin baulera? | |
| | Si, de stock | |
| 21 | Si, por Venta a Pedido | |
| | No | X |
| | Explique cómo se colocan las guías y el tapacinta en una ventana de aluminio. | |
| | El perfil de la guía se coloca del lado exterior, con la U libre para que deslice la cortina. El kit incluye 6 tornillos autopercorantes para amurarlos a los parantes de la ventana. El tapacintas se coloca en el parante interior de la ventana. Las dos chapitas perforadas incluidas en el kit sirven para amurarlas al dintel y umbral respectivamente, para que el tapacinta pueda mantener el abisagamiento necesario. | |
| 22 | El perfil de la guía se coloca del lado interior, con la U libre para que deslice la cortina. El kit incluye 6 tornillos auto perforantes para amurarlos a los travesaños de la ventana. El tapacintas se coloca en el parante exterior de la ventana. Las dos chapitas perforadas incluidas en el kit sirven para amurarlas al dintel y umbral respectivamente, para que el tapacinta pueda mantener el abisagamiento necesario | X |
| | ¿Qué es el ¼ punto interno (o PCI) y el ½ punto externo? | |
| | El ¼ punto interno (o PCI) es la forma curvada interna en las hoja de las ventanas, manteniendo la forma curvada en el exterior. El ½ punto externo, o tipo capilla, es la forma curvada en el marco de las puertas | |
| 23 | El ¼ punto interno (o PCI) es la forma curvada interna en una hoja, sea de puerta o ventana, manteniendo la forma recta en el exterior. El ½ punto externo, o tipo capilla, es la forma curvada en el marco, sea puerta o ventana | X |
| | ¿Cómo cotizo un juego de celosías con marco, en cedro arana? | |
| | En el listado de precios, debo restar el importe de la ventana sin guía al de la ventana con celosía. | |
| 24 | En el listado de precios, debo restar el importe de la ventana con rebaje al de la ventana con celosía | |
| | Momentaneamente, no estamos comercializando juegos de celosías con marco. | X |
| | ¿En la línea Cross, puertas interiores en mdf, qué significa DC? | |
| | Doble Contacto | X |
| 25 | Canto para placa de yeso | |
| | Es un término técnico del armado de la puerta | |
| | ¿Hacia dónde abren las puertas de escape en un portón levadizo, y por qué? | |
| | Por una disposición de las fábricas de aberturas, abren hacia fuera | X |
| 26 | Deben abrir hacia afuera, para evitar que se abra cuando este elevado y caiga sobre el usuario | |
| | Abren hacia adentro por un tema de seguridad. | |
| | ¿De qué medida son los portones de 3 hojas? Esa es la medida final? | |
| | 240x200. No, es la medida interna. | X |
| 27 | 240x220. Si, es la medida final. | |
| | 250x210. Si, es la medida final | |
| | Si te solicitan una puerta exterior que no necesite mantenimiento, ¿cuales le recomendas? | |
| | Puertas Doble Aluminio c/relleno en madera fenólica, y Modelo De Luxe (de Nexo) | |
| 28 | Puertas en chapa galvanizada | X |
| | Todas las puertas necesitan mantenimiento | |
| | ¿Cuáles de estos toldos cuentan con el sistema de brazos invisibles? | |
| | Italia | |
| 29 | Liberty y Australia | X |
| | Deslizante | |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires
Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria

CAPACITACIÓN EN PRODUCTO

| | | |
|----|---|---|
| 30 | ¿Cuál de estas ventanas de PVC, brinda mejor prestaciones? | |
| | Margaret | |
| | Patagonia | X |
| 31 | ¿El sistema de tableros de una pta. De madera de Cedro, es flotante? | |
| | Si | X |
| 32 | ¿Cuál es la pendiente mínima requerida para instalar una ventana Velux? | |
| | 15° | X |
| | 20° | |
| | 25° | |

| | |
|--|----------------------------|
| Nombre y Apellido | Braian Demaria |
| Legajo N° | 405174 |
| Local y Sector | Juan B Justo contrucciones |
| Puesto | ente de madera |
| Antigüedad en el puesto actual | 3 años |
| Estudios y/o experiencia laboral previa en el tema | |

Por favor, entregá este test al Responsable de Recursos Humanos de tu local.

¡Muchas gracias por tu colaboración!



ANEXO III

3.1 Planilla de asistencia a capacitación

| Te ofrecemos entrenamiento para que puedas desarrollarte | | | | | |
|--|--------------------------------|--------|--------|--|-------|
| PLANILLA DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN | | | | | |
| Nombre del curso / Tema | | | | Código People soft <small>(Uso exclusivo de RRHH)</small> | |
| Fecha | | Lugar | | Horario de inicio | |
| Instructor | | | | Horario de Finalización | |
| # | Unid. de Negocio SM / Local | Sector | Legajo | Nombre y Apellido | Firma |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 13 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |
| 16 | | | | | |
| 17 | | | | | |
| 18 | | | | | |
| 19 | | | | | |
| 20 | | | | | |
| Resumen y Conclusiones <small>(A completar por el instructor)</small> | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Firma y aclaración del Instructor



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

3.2 Encuesta de clima laboral Great Place to Work.



Estimado (a):

Su empresa está interesada en conocer su opinión respecto del clima y la cultura de esta organización. Para ello le pedimos que por favor conteste esta encuesta de una manera sincera y honesta. Sus respuestas son muy importantes para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de su empresa. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Su opinión es anónima y confidencial. Sus respuestas serán procesadas por Great Place to Work Institute y ninguna persona de su empresa tendrá acceso a sus respuestas individuales.

Para cada una de las frases que conforman la encuesta, señale la opción que mejor describa su opinión, usando la siguiente escala:

1 = Casi siempre es falso
 2 = Frecuentemente es falso
 3 = A veces es falso / a veces es verdadero
 4 = Frecuentemente es verdadero
 5 = Casi siempre es verdadero

Para cada uno de las preguntas, usted deberá considerar de la siguiente forma:
 En la columna "A" usted debe contestar considerando su área y su jefatura directa.
 En la columna "B" usted debe contestar considerando la organización como un todo y a quienes la dirigen.

| Preguntas | A | | | | | B | | | | |
|---|--------------------------------------|---|---|---|---------------------------|-----------------------|---|---|---|---------------------------|
| | Considere su área y jefatura directa | | | | | | | | | |
| | Casi siempre es falso | | | | Casi siempre es verdadero | Casi siempre es falso | | | | Casi siempre es verdadero |
| 1. Este es un lugar amistoso donde trabajar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Me dan todos los recursos y equipos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



3.3 Test Psicotécnico para la pre selección de instructores.

| TEST PSICOTÉCNICO | | | |
|---|----|----|--|
| SUCURSAL | | | |
| ROL A DESEMPEÑAR | | | |
| NOMBRE Y APELLIDO | | | |
| SECTOR | | | |
| ESPECIALISTA | SI | NO | |
| A) Conocimiento Técnico | | | |
| 1) ¿Qué productos componen el rubro aberturas? | | | |
| | | | |
| 2) ¿En qué materiales se fabrican las aberturas que vendemos? Haga una cruz en la respuesta que corresponda | | | |
| Madera, aluminio y PVC | | | |
| Chapa, madera, aluminio y PVC | | | |
| Chapa, madera, aluminio y PVC. | | | |
| 3) ¿Qué productos componen el rubro deconstrucciones? | | | |
| | | | |
| 4) ¿Cuáles son los diferentes tipos de ladrillos que vendemos? | | | |
| | | | |
| 5) ¿Cuáles son los diferentes tipos de maderas que vendemos? | | | |
| | | | |
| B) Desenvolvimiento | | | |
| Haga una cruz en la respuesta que se sienta más identificado | | | |
| 1) ¿Cómo se siente ante un grupo numeroso de personas? | | | |
| Relajado | | | |
| Un poco incómodo | | | |
| Estresado | | | |
| 2) ¿Cómo se siente a la hora de explicarle una tarea a un compañero? | | | |
| A gusto | | | |
| Me resulta indiferente hacerlo | | | |
| Me molesta tener que hacerlo | | | |
| 3) ¿Qué rol desarrolla entre sus compañeros? | | | |
| Neutral | | | |
| Mediador | | | |
| Líder | | | |
| 4) ¿Le gustaría compartir con sus compañeros todos sus conocimientos? | | | |
| SI | | | |
| NO | | | |
| 5) ¿Se considera capaz de enseñarle a un grupo reducido de personas sobre sus conocimientos del sector? | | | |
| SI | | | |
| NO | | | |
| C) Pedagogía | | | |
| Marque con una cruz en la respuesta que se sienta más identificado | | | |
| 1) ¿En qué posición dictaría un curso? | | | |
| Sentado entre mis compañeros | | | |
| Parado al frente de mis compañeros | | | |
| 2) ¿De qué manera dictaría un curso? | | | |
| De manera improvisada, según lo que ya sé | | | |
| Revisaría el material un momento antes de dar el curso | | | |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

| | |
|---|--|
| Estudiaría minuciosamente el material previamente | |
| 3) ¿Cuál es el tiempo que considera suficiente para brindar un curso? | |
| 30 minutos | |
| 60 minutos | |
| Más de 60 minutos | |
| 4) ¿Considera necesario generar un momento para evacuar las dudas de los oyentes? | |
| Totalmente | |
| Sólo si es necesario | |
| No es necesario | |
| 5) ¿Tiene experiencia en el dictado de cursos? | |
| SI | |
| NO | |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

3.4 Planilla de seguimiento de potenciales instructores.

| Capacitación por Productos | | | | | |
|---|-----------|----------|----------|----------|----------------------|
| Potenciales Instructores - E120 | | | | | |
| Nombre y Apellido: | | | | | |
| A) <u>Conocimiento Técnico</u> | | | | | |
| Indicar con una cruz en el nivel que más se ajusta el colaborador evaluado. Siendo: | | | | | |
| 1 | Muy bajo | | | | |
| 2 | Bajo | | | | |
| 3 | Regular | | | | |
| 4 | Alto | | | | |
| 5 | Muy alto | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Observaciones |
| | | | | | |
| B) <u>Desenvolvimiento</u> | | | | | |
| Indicar con una cruz en el nivel que más se ajusta el colaborador evaluado. Siendo: | | | | | |
| 1 | Muy malo | | | | |
| 2 | Malo | | | | |
| 3 | Regular | | | | |
| 4 | Bueno | | | | |
| 5 | Muy bueno | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Observaciones |
| | | | | | |
| C) <u>Pedagogía</u> | | | | | |
| Indicar con una cruz en el nivel que más se ajusta el colaborador evaluado. Siendo: | | | | | |
| 1 | Muy malo | | | | |
| 2 | Malo | | | | |
| 3 | Regular | | | | |
| 4 | Bueno | | | | |
| 5 | Muy bueno | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Observaciones |
| | | | | | |
| Aspectos fuertes a destacar | | | | | |
| | | | | | |
| Aspectos a desarrollar | | | | | |
| | | | | | |
| ¿Se ajusta al perfil de instructor? | | | | | Promedio |
| SI | | | | | |
| NO | | | | | |



3.7 Comunicación de capacitaciones.

“La capacitación es la clave del
ÉXITO”

SEPTIEMBRE

| ¿En qué nos capacitaremos? | ¿Que día? | ¿A que hora? | ¿Quién lo dictará? |
|----------------------------------|---------------|--------------|--------------------|
| •Máquinas de Jardín | •Jueves 7 | •14 hs | •Matías Salinas |
| •Membranas | •Miércoles 13 | •14:30 hs | •Jorge Lopez |
| •Pinturas de exterior e interior | •Jueves 28 | •14 hs | •Mauricio Paez |

Si estás interesado inscribite en la oficina de Recursos Humanos!! Te esperamos



3.9 Test post capacitación.

| TEST POST ENTRENAMIENTO - E120 | |
|--|--|
| FECHA | |
| NOMBRE Y APELLIDO | |
| SECTOR | |
| Marque con una X según corresponda | |
| 1) ¿Qué productos componen el rubro aberturas? | |
| Ventanas, puertas interiores, puertas exteriores, accesorios, complementos | |
| Ventanas, puertas interiores, puertas exteriores | |
| Ventanas, puertas | |
| 2) ¿En qué materiales se fabrican las aberturas? ¿Contamos con todo ese surtido? | |
| Madera, aluminio y PVC. Si, vendemos todos. | |
| Chapa, madera, aluminio y PVC. No, sólo vendemos chapa. | |
| Chapa, madera, aluminio y PVC. Si, vendemos todos. | |
| 3) ¿Cómo se determina la mano de una puerta? | |
| Las puertas no tienen mano | |
| Posicionándose en el interior, frente a esta | |
| Posicionándose en el exterior, frente a esta | |
| 4) ¿Cuántos y cuáles son los distintos tabiques para puertas placas interiores? | |
| Hay dos tabiques, 10 y 15 | |
| Hay tres tabiques, 7, 10 y 15 | |
| Hay cuatro tabiques, 7, 10, 12 y 17 | |
| 5) ¿Qué es una puerta residencial, cuál es la diferencia con una portada y qué luz de paso tiene cada una? | |
| Es una puerta con un lateral ciego y de abrir. La portada tiene un lateral vidriado y fijo. La luz de paso en el caso de la residencial es el total de ambas hojas. En la portada solo de la hoja de la puerta. | |
| Es una puerta con un lateral ciego y fijo. La portada tiene un lateral vidriado y fijo. La luz de paso es de acuerdo a la medida de la hoja. | |
| Son puertas con laterales, que pueden venir ciegos o vidriados. Ambos se pueden abrir. La luz de paso es la medida total de las dos hojas. | |
| 6) ¿Se puede automatizar un portón de abrir con los kit que vendemos? | |
| No, no los estamos comercializando | |
| Si, sirven para todos los modelos | |
| Debemos utilizar el kit y algunos adicionales | |
| 7) ¿Qué es y para qué sirven el dvh y el laminado? | |
| El dvh son dos láminas de vidrio separadas por una cámara de aire deshidratado. Es térmicamente aislante y sirve para ahorrar en calefacción / refrigeración. Se reduce la pérdida en un 50% aproximadamente. El laminado está compuesto por 2 o más hojas de vidrio, unidas entre sí por una lámina de PVB, mediante un proceso de calor y presión, conceptualizado como vidrio de alta seguridad, ya que en caso de rotura los trozos de vidrios quedan adheridos a la lámina. | |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
“Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

| | |
|--|--|
| <p>El dvh son dos o más hojas de vidrio, unidas entre sí por una lámina de PVB, mediante un proceso de calor y presión, conceptualizado como vidrio de seguridad, ya que en caso de rotura los trozos de vidrio quedan adheridos a la lámina. El laminado son 2 láminas de vidrio separadas por una cámara de aire deshidratado. Es térmicamente aislante y sirve para ahorrar en calefacción / refrigeración. Se reduce la pérdida en un 50% aproximadamente.</p> | |
| <p>Son distintos modelos de vidrio simple.</p> | |
| 8) ¿Todas las puertas de chapa vienen pintadas, listas para usar? | |
| <p>Si, todas vienen listas para usar</p> | |
| <p>Salvo la línea de Luxe, el resto vienen sólo con una mano de anti óxido</p> | |
| <p>Las puertas chapa simple vienen con anti óxido y las inyectadas, listas para usar</p> | |
| 9) ¿Qué es el RPT, para qué sirve y en qué material se encuentra? | |
| <p>Se encuentra en las aberturas de aluminio. Significa ruptura de puente térmico, y sirve como aislante térmico.</p> | |
| <p>Se encuentra en todas las aberturas. Significa ruptura de puente térmico, y sirve como aislante térmico.</p> | |
| <p>Se encuentra en las aberturas de PVC. Significa ruptura de puente térmico, y sirve como aislante térmico porque el polímero es un material no conductor de frío y calor.</p> | |
| 10) ¿Cuál es la pendiente mínima requerida para instalar una ventana Velux? | |
| <p>15°</p> | |
| <p>20°</p> | |
| <p>25°</p> | |
| Muchas gracias por responder el TEST! | |
| EVALUADOR | |
| FIRMA | |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

3.10 Encuesta de satisfacción post capacitación.

| ENCUESTA DE SATISFACCIÓN | | | | | |
|--|--------------------------|---------------|---------------------------|---------------|-----------------------|
| Actividad de Capacitación: | | | | | |
| Instructor: | | | | Fecha: | |
| TEMA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| CLARIDAD Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN | | | | | |
| Los objetivos del curso fueron presentados de manera adecuada. | | | | | |
| Los contenidos desarrollados se adecuaron a los objetivos del curso. | | | | | |
| Los objetivos propuestos fueron alcanzados. | | | | | |
| PERFORMANCE DEL INSTRUCTOR | | | | | |
| Mostró capacidad técnica y dominio de los contenidos del curso. | | | | | |
| Tuvo la capacidad de transmitir de manera clara y simple los conocimientos. | | | | | |
| El material didáctico utilizado fue claro y comprensible. | | | | | |
| Facilitó la comprensión y aplicación de los temas a través del uso de estrategias didácticas (ejemplos, caso prácticos, etc.) | | | | | |
| Estimuló la interacción y la participación del grupo. | | | | | |
| Dió respuesta a las dudas presentadas por los participantes | | | | | |
| ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES AMBIENTALES | | | | | |
| La duración fue suficiente y estuvo de acuerdo a los objetivos y contenidos del curso. | | | | | |
| Las clases se desarrollaron en el horario dispuesto. | | | | | |
| Las condiciones ambientales (sala, mobiliario, recursos utilizados) fueron adecuadas para facilitar el proceso formativo. | | | | | |
| AUTOEVALUACIÓN | | | | | |
| Asistí puntualmente a clase. | | | | | |
| Hice uso eficiente del tiempo de clase. | | | | | |
| Pude ejercitar los contenidos aprendidos y aclarar dudas | | | | | |
| APLICABILIDAD DE LA CAPACITACIÓN AL TRABAJO | | | | | |
| Los contenidos desarrollados tienen asociación con mi rol dentro de la organización. | | | | | |
| Podré aplicar lo aprendido en mi puesto de trabajo | | | | | |
| En caso de considerar necesario el refuerzo del aprendizaje, por favor mencione que otras actividades podrían desarrollarse. | | | | | |
| ----- | | | | | |
| Indique los Aspectos Positivos y “A mejorar” de esta actividad, considerando todo lo realizado durante la jornada. | | | | | |
| ASPECTOS POSITIVOS | | | ASPECTOS A MEJORAR | | |
| | | | | | |



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

3.11 Consolidado mensual para indicador de capacitación.



Completar

| | | | |
|---------------------------------------|------|-------|------------|
| Local | E120 | Fecha | 04 - Abril |
| Objetivo de colaboradores capacitados | | | 10 |
| Hs totales de Capacitación | | | 17,5 |

| |
|---------------------|
| Capitados Reales |
| 13 |

| Curso | | | | Colaborador | | |
|------------|--------------|-------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|-------|
| FECHA | SECTOR | INSTRUCTOR | NOMBRE DE CURSO | LEGAJO | DURACION (en minutos) | HORAS |
| 28/04/2015 | ELECTRICIDAD | LUCIANO TODARELLO | ENERGY SAFE SA | 406647 | 60 | 1,00 |
| | | | | 403462 | 60 | 1,00 |
| | | | | 402797 | 60 | 1,00 |
| 21/04/2015 | JARDIN | MAXIMILIANO ORTIZ | PLANTAS INTERIOR - EXTERIOR | 403462 | 85 | 1,42 |
| | | | | 406647 | 85 | 1,42 |
| | | | | 404891 | 85 | 1,42 |
| | | | | 174696 | 85 | 1,42 |
| | | | | 401627 | 85 | 1,42 |
| | | | | 77482 | 85 | 1,42 |
| 28/04/2015 | PINTURAS | JORGE LENCINA | PINTURAS | 406647 | 90 | 1,50 |
| | | | | 406113 | 90 | 1,50 |
| | | | | 174696 | 90 | 1,50 |
| | | | | 401627 | 90 | 1,50 |
| | | | | 1050 | 17,50 | |





INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
 “Implementación de Programa de Capacitación por Productos”

3.12 Planilla de impacto de formación.

| Sector: | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------------|-------------|-------------------|--|---|--|--|--|--|--|--|---------------|--|-------------|------------------|
| Jefe Evaluador: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre del Curso de Capacitación | Duración (en horas) | Fecha de la capacitación | Colaborador | | Escala de valoración 1 (deficiente); 2(regular); 3 (bueno); 4 (excelente) | | | | | | | | Puntaje Total | Medio de Evaluación | Comentarios | Acciones a Tomar |
| | | | Legajo | Apellido y Nombre | El instruido capacitado utiliza los nuevos conocimientos y/o habilidades adquiridas en el puesto de trabajo. | El conocimiento y/o habilidad adquirida es útil para el cumplimiento de los objetivos y metas del sector. | El instruido después de participar en las actividades de capacitación responde de mejor manera a los requerimientos de los usuarios externos e internos. | El instruido, ha reducido errores producto de las actividades de capacitación. | Producto de las actividades de capacitación, al instruido se lo ve más seguro en el puesto de trabajo. | El instruido producto de las actividades de capacitación resuelve problemas y entrega sugerencias dentro del sector. | El instruido ha manifestado de alguna manera su satisfacción por los conocimientos adquiridos. | El instruido logra, gracias a los nuevos conocimientos, reducir el tiempo en la realización de sus tareas. | | | | |
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 20 | Entrevista y/o consulta directa. | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | Desarrollo de una tarea o trabajo específico | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | Supervisión rutinaria del personal | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | Otros. Especifique en columna Comentarios | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | seleccione | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | seleccione | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | seleccione | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | seleccione | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | seleccione | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | seleccione | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | seleccione | | |
| | | | | | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione punta | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | seleccione puntaje | 0 | seleccione | | |

