



**Universidad de la Defensa Nacional**  
**Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**

---

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el  
puesto de Asesor Comercial de Grupo Edisur”**

**Alumnas:** Dassie, Melania Lisette & Rodríguez Maldonado, María Guadalupe

**Docente Tutor:** Ing. Dolgónos Adrián

## Índice

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>V</b>
<b>TÍTULO .....</b>	<b>1</b>
<b>INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO .....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>2</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>RESEÑA HISTÓRICA .....</b>	<b>10</b>
1.1 Misión, Visión y Valores.....	11
1.2 Estructura Organizativa .....	13
<b>CONTEXTO .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
2.1 Intervención.....	18
2.2 Objetivo General.....	20
2.2.1 Objetivos Específicos .....	20
2.3 Alcance .....	21
2.4 Marco Metodológico .....	21
2.4.1 Diseño de la Investigación .....	24
2.4.2 Población .....	25
2.4.3 Fuente de Información.....	25
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>28</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>

3.1	Enfoque.....	28
3.2	El proceso de inducción de personal .....	31
3.2.1	Tipos de Inducción.....	33
3.3	Capacitación al Ingreso .....	34
3.3.1	La formación dentro de la empresa.....	34
3.3.2	Elementos básicos de capacitación y entrenamiento .....	35
3.3.3	La capacitación .....	36
3.3.4	Entrenamiento .....	36
3.3.5	Necesidades de capacitación .....	37
3.4	Métodos y técnicas intervinientes en el proceso de inducción y capacitación al ingreso. ....	39
3.5	El aprendizaje.....	40
3.6	¿Cómo se crea el conocimiento?.....	41
3.7	Programa de inducción y capacitación al ingreso.....	44
3.7.1	Manual de inducción.....	46
3.7.2	Seguimiento del candidato ingresado .....	46
3.8	Medir, evaluar .....	47
3.8.1	Medición de la capacitación .....	47
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>51</b>
RELEVAMIENTO.....		51
4.1	Observación directa .....	51
4.2	Cuestionario de inducción y capacitación al ingreso.....	59
4.2.1	Resultados del cuestionario para asesores .....	64
4.3	Entrevista a coordinadores .....	75
4.3.1	Highlights de la entrevista realizada a las coordinadoras del área: .....	78
4.4	Encuesta realizada a Coordinadores .....	79
4.5	Revisión documental .....	87
DIAGNÓSTICO.....		90
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>93</b>
PROPUESTA .....		93
5.1	Material Soporte.....	97

5.1.1	Material soporte existente en la empresa.....	98
5.1.2	Material soporte desarrollado en este trabajo.....	98
5.1.3	Material soporte a desarrollar por la empresa .....	100
5.1.4	Fases del PIC Edisur .....	104
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>129</b>
	RECOMENDACIONES .....	129
	CONCLUSIONES .....	130
<b>CAPÍTULO VII.....</b>		<b>132</b>
	REFERENCIAS .....	132
7.1	Libros consultados .....	132
7.2	Documentos digitales.....	133
<b>ANEXO I.....</b>		<b>134</b>
	DESCRIPCIONES DE PUESTO .....	134
<b>ANEXO II .....</b>		<b>139</b>
	MANUAL DE INDUCCIÓN .....	139
<b>ANEXO III.....</b>		<b>186</b>
	GUÍA DEL INSTRUCTOR .....	186



## **Dedicatoria**

Dedicamos este Trabajo Final de Grado a nuestras familias quienes nos motivaron y acompañaron cada día.

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer en primer lugar a Dios quien nos dio la posibilidad de estar en esta hermosa instancia que tanto deseamos desde que empezamos esta carrera.

También queremos decirle gracias a nuestras familias y amigos que nos acompañaron en este recorrido, apoyándonos en todo momento.

Le agradecemos a nuestro Tutor Adrián Dolgónos quien siempre tuvo palabras de aliento en este proceso.



## **Título**

**“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de Asesor Comercial de Grupo Edisur”**



**FORMULARIO C**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha: Córdoba, 4 de junio de 2018**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

Título del Proyecto de Grado: “Formalización del proceso de Inducción y

Capacitación al ingreso para el puesto de Asesor Comercial de Grupo Edisur”

Integrantes:

**Dassie, Melania Lisette – Licenciatura en Recursos Humanos**

**Rodriguez Maldonado, María Guadalupe – Licenciatura en Recursos Humanos**

Profesor Tutor del PG:

**Dolgónos, Adrián**

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores:

Presidente: **Palacio, Flavio**

1er Vocal: **García, Isabel**

**Resolución del Tribunal Evaluador**

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

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso  
para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

## Resumen

En el siguiente Trabajo Final de Grado se realiza una propuesta de formalización de los procesos de inducción y capacitación al ingreso del puesto de asesor comercial perteneciente al área comercial de la empresa Grupo Edisur.

A través del diagnóstico se pudo determinar que en el área se presentaban algunas problemáticas que se correspondían a la deficiencia de los procesos anteriormente mencionados.

La importancia de estos procesos es realmente alta y de gran impacto en el puesto de trabajo. El realizar las tareas en el marco que da la cultura organizacional, por ejemplo, la misión, visión y valores compartidos, sin lugar a dudas es esencial ya que a partir de estos se define la estrategia, es decir el norte de la empresa, el camino para la consecución de los objetivos planteados.

Determinar los conocimientos necesarios, métodos y recursos efectivos, y comprender las necesidades del colaborador, tiene que ser una de las preocupaciones de la organización. Para asegurarse que se incorporen dichos conocimientos, planificar y emplear momentos de evaluación otorga una herramienta muy útil para asegurar la eficiencia del proceso, dando la oportunidad de ajustarlo en caso de desavenencia.

La confección e implementación de un programa acompañado de manual, así como de documentación y elementos de medición que sirvan a estos procesos, permitirá hacerlos más eficientes en comparación a cómo se llevan a cabo actualmente.

Para la realización del proyecto de grado se parte de la Teoría de Sistemas de Recursos Humanos y se trabaja con Idalberto Chiavenato, Martha Alles y Martínez Espinosa Eduardo.

## Glosario

Agente contact center: persona que tiene como función asesorar las consultas que ingresan por canales telefónicos. Actúa como intermediario entre el cliente y la compañía.

Asesor comercial: persona que presta servicios de asesoramiento inmobiliario relacionado con la compraventa y alquiler de productos desarrollados de Grupo Edisur.

Cae seña: actividad para impactar en el CRM el arrepentimiento de la intención de compra por parte del potencial cliente.

Cierre de venta efectiva: lograr la venta.

Concertación urbanística: un convenio celebrado por el Ejecutivo Federal a través de sus dependencias y entidades con las representaciones de los grupos sociales o con los particulares para realizar las acciones previstas con respecto al uso y ocupación del suelo urbano y rural.

Confeción de boleto: nombre que se le da a la actividad de instrumentar el contrato legal que vincula a las partes (compradora y vendedora).

CRM: sistema de gestión de relaciones con los clientes; es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

Área comercial: área de la empresa que tiene la responsabilidad directa de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de los ingresos.

Gestar: CRM sistema de gestión de clientes.

Highlights: Destellos, destacar frases/palabras claves.

Intranet: sitio web interno, diseñado para ser utilizado dentro de los límites de la compañía. Lo que distingue una Intranet de un sitio de Internet, es que las intranets son privadas y la información que en ella reside tiene como objetivo asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa.

Llamada no contactada: resultado negativo de la actividad llamada; no logró el contacto con el potencial cliente. Tiene diferentes motivos: número de celular incorrecto, contestador, línea inexistente.

Llamada: actividad que impacta en el CRM (Gestar) la acción de llamar al potencial cliente que manifestó tener interés en un producto y solicita asesoramiento comercial.

Llamada contactada: resultado efectivo de la actividad llamada. Se logra la comunicación con el potencial cliente.

Llamada campaña: actividad para impactar en el CRM (Gestar) la acción de llamar proactivamente a una base de datos con la intención de ofrecer los productos.

Objeción del cliente: son aquellas barreras u obstáculos (contra argumentaciones) que interpone el cliente para evitar la negociación.

Reunión: actividad para impactar en el CRM la acción de encontrarse previamente pactada con el prospecto de cliente.

Reunión firma: nombre que se le da a la actividad del CRM que consiste en la acción de impactar el momento de firmar el contrato que une a las partes.

Seña: Actividad para impactar en el CRM la intención de compra del prospecto de cliente.

Seven: Informe semanal. Muestra indicadores de desempeño y comerciales que tienen por objetivo exponer el estado de situación del equipo comercial en comparación al planificado. Brinda información para la toma de decisiones.

## Introducción

El siguiente Trabajo Final de Grado es realizado sobre la empresa Grupo Edisur; desarrollista cordobesa que comenzó su actividad en el año 2000.

La empresa cuenta con un área de Recursos Humanos, la cual se encarga estrictamente de las cuestiones contractuales, así como de la liquidación de sueldo, quedando como responsable del resto de la gestión del personal cada una de las áreas donde se incorpora a los nuevos recursos.

A partir de esto, por pedido de la organización, se trabaja con el área comercial; diagnosticando como principal problemática los procesos de inducción y capacitación al ingreso.

Para realizar la propuesta, el trabajo se estructura en ocho capítulos. El primero delinea una breve reseña de la empresa y contexto. En el segundo se plantean la problemática y los objetivos del trabajo, así como el marco metodológico. El tercero, correspondiente a marco teórico, hace un recorrido por los conceptos relativos a la inducción y capacitación al ingreso. En el capítulo IV, se presenta el relevamiento y el diagnóstico obtenido, siguiendo en el capítulo V donde se plasma la propuesta para Grupo Edisur diseñada para sistematizar y formalizar método y contenido transmitido durante la inducción y capacitación al ingreso.

El programa se divide en tres fases, la primera aplicable a toda la organización, la segunda y tercera orientada a la descripción de puesto de un asesor comercial, pero ajustable en contenido a los puestos que conformen el resto de las áreas que componen a Grupo Edisur.

Por último, en el capítulo VI se dan las conclusiones y las recomendaciones; en el VII las referencias y bibliografía. Los anexos se encuentran en el capítulo VIII.

## Capítulo I

### *Reseña Histórica*

Grupo Edisur nace en el año 2000 como una empresa familiar, irrumpiendo en la ciudad de Córdoba con el propósito de llevar adelante emprendimientos y desarrollos inmobiliarios. Esta empresa del rubro desarrollista y de carácter privado, actualmente tiene su sede central en Avenida Nores Martínez 2709, en Barrio Jardín de la ciudad. Tal cual su nombre lo indica, se radicó en zona sur con el objetivo de urbanizar y revalorizar la misma a través de diferentes apuestas habitacionales.

A partir del 2004, la cartera de productos de la empresa empieza a ampliarse. En el año 2007, la empresa comienza a llevar a cabo proyectos en el interior de la provincia de Córdoba y en Uruguay. Al año siguiente se funda el mega-emprendimiento más importante y representativo de la institución, conocido como “*Ciudad de Manantiales*”, cuyo surgimiento se debe a una concertación urbanística con el Municipio de la ciudad de Córdoba.

Ya instalada como una desarrollista reconocida en la ciudad, en el año 2010 lanza un sistema de inversión a largo plazo -aplicado a casas y departamentos- que da lugar a que se amplíen sus públicos meta. En el 2011 se certifica con las normas ISO 9001:2008, a través de lo que se garantiza la gestión de calidad de la empresa, alcanzando así cada área de la misma.

A partir del año 2013, la empresa formaliza su gestión de RSE y difunde su primer reporte de Responsabilidad Social, en el cual muestra su desempeño económico, social y ambiental. Se convierte así, en la primera desarrollista argentina en obtener la *Validación Global Reporting Initiative (GRI)*.

La gestión interna de Grupo Edisur está impulsada por seis direcciones y cuenta con más de doscientos colaboradores, entre técnicos y administrativos. Actualmente, las autoridades máximas de la empresa están representadas mediante un Directorio cuyos integrantes son los tres socios fundadores. Los acompaña un equipo directivo que coordina y gestiona más de 20 áreas que conforman a la institución.

### **1.1 Misión, Visión y Valores**

De acuerdo a lo que la empresa da a conocer a través de su página web y de su libro institucional, podemos definir la filosofía corporativa de Grupo Edisur de la siguiente manera:

Misión: ser una Desarrollista Inmobiliaria dinámica y comprometida, que genere valor para sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y sociedad en general, visualizando y capitalizando oportunidades de negocios en búsqueda de un crecimiento ordenado y sostenido.

Visión: ser reconocidos por nuestra trayectoria y liderazgo en el mercado inmobiliario argentino.

Valores corporativos:

**Dinamismo:** trabajamos con una gran capacidad de transformación del mercado y su entorno, a partir del conocimiento de sus condiciones, generando oportunidades de crecimiento empresarial.

**Innovación:** generamos competitividad concibiendo innovación tecnológica en nuestros productos y métodos de gestión.

**Calidad:** desarrollamos productos de calidad, haciendo concordar las expectativas del cliente con lo programado por la institución y lo realizado por nuestros equipos.

**Integridad:** actuamos con claridad y en concordancia con los valores y las buenas prácticas profesionales, sobre la base de nuestra trayectoria y solvencia.

**Compromiso:** procedemos con un alto nivel de responsabilidad, promoviendo el desarrollo urbano en base a un crecimiento social, ambiental y económicamente sustentable.

## 1.2 Estructura Organizativa

A continuación, se grafica el organigrama de Grupo Edisur.

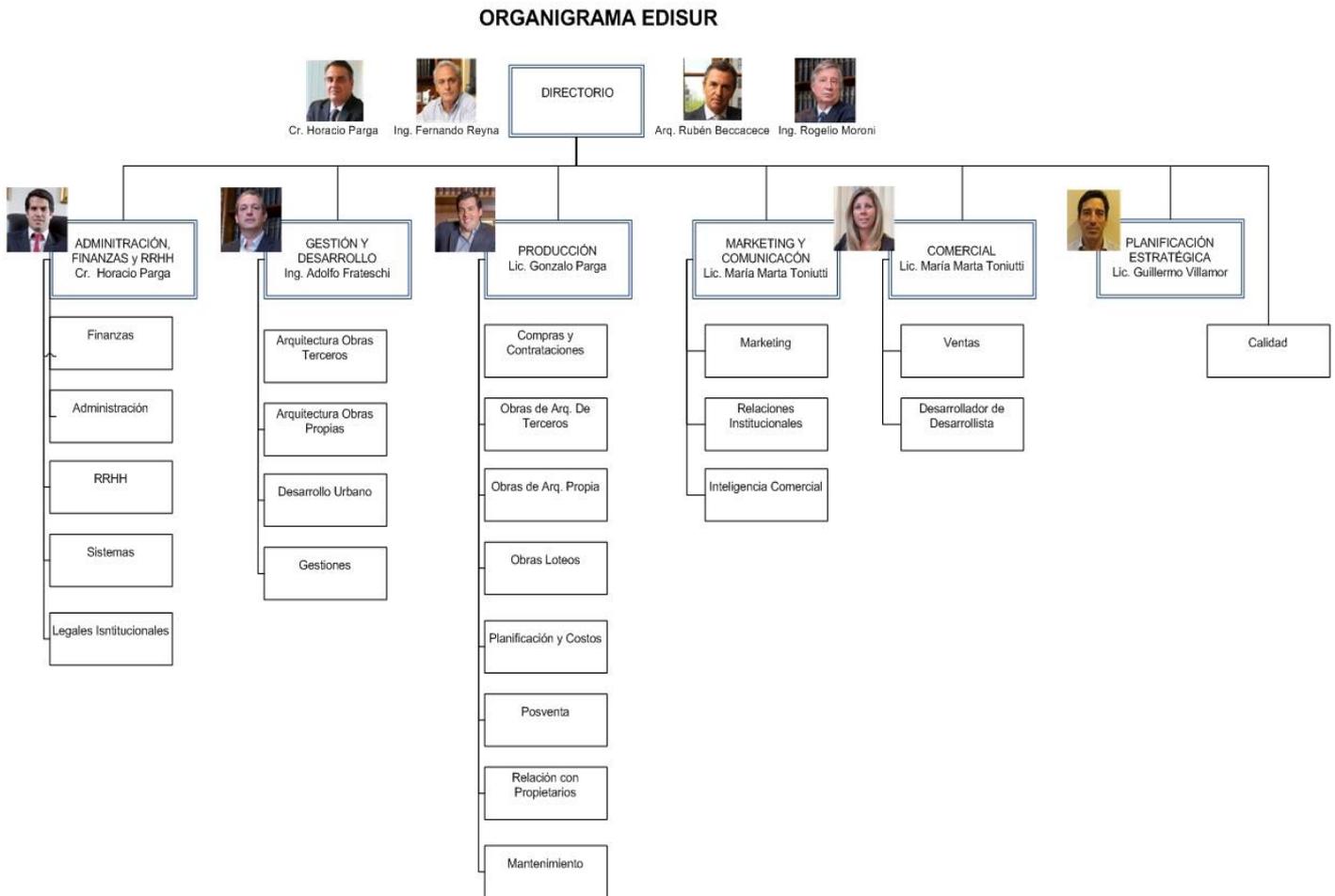


Figura 1: Organigrama Grupo Edisur. Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida.

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

### Contexto

La desarrollista vendió más del 80% de los lotes de tres urbanizaciones y lanza un nuevo proyecto de 250 terrenos con la posibilidad de financiación hasta 60 cuotas. Estos cuatro barrios forman parte de Manantiales, en la zona sur de la ciudad de Córdoba. *“Atribuimos este éxito a nuestra trayectoria en el mercado y a la experiencia que nos acreditan los ocho barrios de este tipo ya desarrollados, y otros tres que tenemos en pleno avance de obra. Además, en proyectos como estos con entrega a futuro, es fundamental la seriedad de la empresa, la continuidad de inversión que realizamos en obras y el cumplimiento que hemos tenido a lo largo del tiempo”*, apunta el Lic. Sebastián Rivero, ex Director Comercial de Grupo Edisur.

La empresa asegura que el desarrollo de zona sur es el *“polo productivo e inmobiliario más importante de Córdoba”*. Y arroja los siguientes datos: este año, entre la inversión propia en infraestructura y obras, la de desarrollista que construye en Manantiales empleara en el lugar 2.700 personas. *“Este año Manantiales generará más empleo que Fiat y Renault juntas”*<sup>1</sup>.

La industria de la construcción es una de los sectores de la economía con mayor dinamismo y expectativas de crecimiento.

---

<sup>1</sup> Revista Infonegocios- *Entrevista a Horacio Parga (2016)* Disponible en: <https://infonegocios.info/nota-principal/este-ano-manantiales-generara-mas-empleo-que-fiat-y-renault-juntas-nuevos-anuncios-de-edisur>.

## Capítulo II

### Introducción

Considerando el contexto de expansión en diversidad de productos, la inversión en tierras y la necesidad de emplear nueva mano de obra para la realización de lo planificado en infraestructura a futuro, se desprende la necesidad de premeditar como se gestionará el talento humano.

La empresa solicitó que la intervención se realice en el área comercial, debido al alto porcentaje de colaboradores en la misma en relación a la dotación total. Plantearon imprescindible que puntualmente fuera en relación a los asesores comerciales, ya que estos tienen dentro de su función principal colaborar con el cumplimiento en el logro del objetivo estratégico de ventas, activo obligatorio para la inversión en infraestructura, y además por su posición de representantes de la marca frente al consumidor.

A continuación, se detalla la estructura del área comercial:

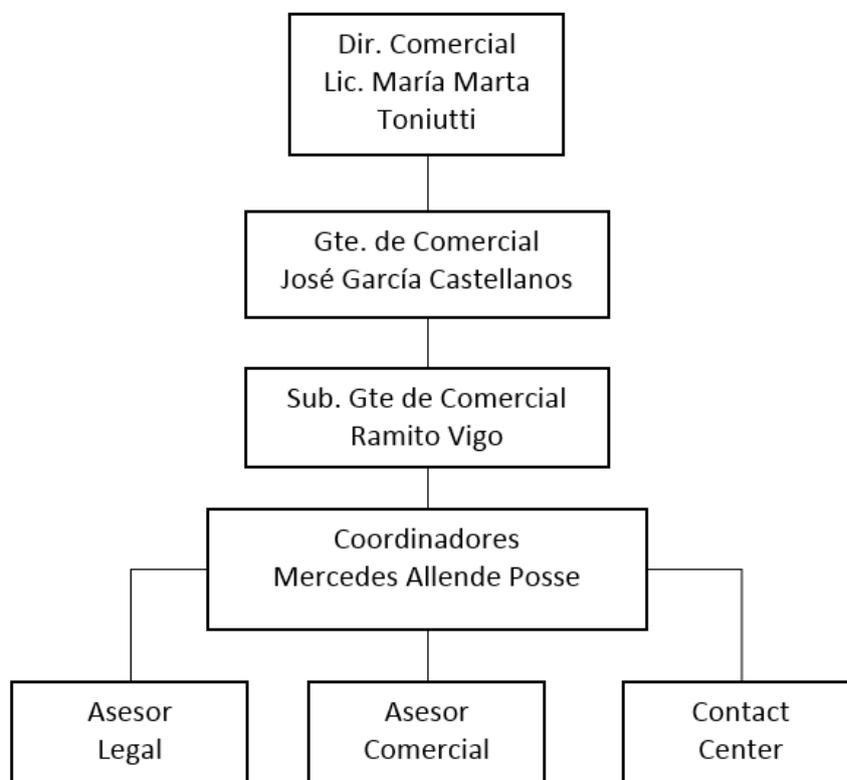


Figura 2 : Estructura Área Comercial – Fuente Elaboración propia en base a los datos recolectados

Director y Gerentes conforman el equipo directivo siendo los responsables del personal, de la información, del presupuesto y de la toma de decisiones sobre cuestiones tácticas y operativas de la empresa. Los Coordinadores cumplen la función de asistir a los gerentes de área y de procesar toda la información proveniente de las sub áreas de Legales, Asesores y de Contact Center.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> En el Anexo I se encuentran las descripciones de puestos.

Las funciones de los Asesores Comerciales, extraídas de la descripción de puesto, se describen a continuación:

- Asesorar integralmente al cliente con el propósito de alcanzar la satisfacción y fidelización del mismo.
- Colaborar en el logro de objetivos estratégicos de ventas establecidos por la Dirección.
- Cumplir con los requerimientos y los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2008.

Sus Responsabilidades:

- Asesoramiento integral del cliente en materia de productos.
- Generación de ventas.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Seguimiento de clientes.
- Registro de todo lo pertinente al proceso de ventas en sistema interno (Gestar).
- Relevamiento del estado de oficinas y unidades modelo.
- Presentación de información de acciones comerciales a Coordinación.

## **2.1 Intervención**

Se formalizó la realización de este trabajo en una primera reunión con el equipo directivo comercial, autorizando la participación en reuniones de área. En la misma se dio comienzo a la investigación, a través de la observación directa con la que se identificaron las principales problemáticas expuestas en el pre-diagnóstico.

Como observantes externas, en una de las tres reuniones, se distinguieron situaciones donde los empleados del sector desconocían a los integrantes de marketing y obras, que venían a capacitarlos sobre los proyectos en lanzamiento. Se hacían preguntas que hacían detener el curso de la reunión tales como: ¿quiénes es tal persona? ¿A qué área pertenece?

La temática tratada durante el resto de las reuniones abordaba los números de venta y la performance de los vendedores, haciendo hincapié en llegar al objetivo fijado para el mes.

Como se mencionó, en la reunión participaban prácticamente todos los integrantes del área; sin embargo, sólo se trató lo referido al cumplimiento del objetivo de venta.

Grupo Edisur cuentan con un informe al que denomina Seven, que se exhibe como indicador para señalar el cumplimiento o no por parte de los empleados de los objetivos de venta. Este documento que, se expuso en las reuniones, derivó en un llamado de atención a los vendedores, ya que algunos no habían alcanzado los objetivos: llamadas contactadas, cierres de venta efectivos, reuniones con interesados, firmas cargadas con anticipación y horarios

estipulados, señas caídas y confección de boleto. El equipo de asesores planteó que tenían problemas en el entendimiento de la carga de las siguientes acciones:

- Cómo cargar en Gestar y hacer “llamadas campañas”.
- Cómo manejar objeción de los clientes que impiden la concreción de la venta.
- Qué requisitos necesita el cliente para acceder al plan.
- Dudas sobre nuevos proyectos: número de unidades, posesiones, sistema constructivo, ubicación, financiación, etc.
- Desconocimiento de la diferencia entre barrio abierto, country, barrio cerrado y terminologías legales.
- Trabajo sobre base de conocimientos (Gestar) para búsqueda de planos, cronogramas, proceso comercial, etc.

Las justificaciones del equipo se referían a falta de conocimiento.

A partir de lo anteriormente mencionado se identifica la siguiente situación problemática:

- Conocimiento limitado sobre la cultura organizacional; estructura de la empresa, misión, visión, valores y estrategias que sustentan el negocio, que hacen al proceso de Inducción; y
- Conocimiento limitado del manejo de la herramienta informática de soporte práctico de la gestión, que atañe al proceso de Capacitación al ingreso.

Con el fin de proporcionarle a Grupo Edisur una propuesta de mejora, se establecen para este trabajo, los siguientes objetivos:

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

## **2.2 Objetivo General**

Proponer un programa para la formalización de los procesos de inducción y capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial de Grupo Edisur.

### **2.2.1 Objetivos Específicos**

- Identificar oportunidades de mejora en los actuales procesos de inducción y capacitación para los ingresos de asesores comerciales al Grupo Edisur.
- Detectar los conocimientos necesarios que deben poseer los asesores comerciales para su correcto desempeño,
- Identificar debilidades relativas al método de capacitación de la herramienta informática clave de gestión (GESTAR).
- Elaborar un manual de inducción para ingresantes.

### 2.3 Alcance

Para la realización del trabajo se toma como población los asesores comerciales quienes se encuentran dentro del área de comercial, de la empresa Grupo Edisur, situada en la ciudad de Córdoba, Argentina. En el mismo, encontramos los siguientes puestos:

- Director Comercial
- Gerente comercial
- Subgerente comercial
- Coordinador comercial (2)
- Asesor comercial (20)
- Asesor legal (2, incluye un pasante)
- Contact center (3)

Cabe aclarar que, para la realización de este trabajo se indagará puntualmente sobre el puesto asesor comercial.

### 2.4 Marco Metodológico

En base a lo expuesto se puede decir que se trata de un proyecto de intervención; este trabajo es de tipo cualitativo; se toma lo que plantea Watson-Gegeo (1988), la investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos, que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y

reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos.<sup>3</sup> Cabe aclarar, que por más que la definición hace referencia a la investigación es aplicable a la intervención.

Otras características es que es de tipo exploratorio y descriptivo. En relación a la primera, Hernández Sampieri (2006) sostiene que: los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (p. 100). En este caso, el objetivo recae en examinar una situación problemática y desde allí proponer un plan de acción que signifique una solución para la misma.

Y en relación a la segunda, según Hernández Sampieri (2006) busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (p. 103)

Los métodos de recolección de datos que se utilizan para diagnosticar la situación son:

*Observación directa:* Sampieri (2006) señala que:

No es mera contemplación ("*sentarse a ver el mundo y tomar notas*"); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (...)

Los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son: a) explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social (Grinnell,1997); b) describir comunidades, contextos o ambientes; asimismo las

---

<sup>3</sup> Watson-Gegeo, K.A, (1988), "*Ethnography in ESL: Defining the essentials*", p. 22.

actividades que se desarrollan en estos, las personas que participan en tales actividades y los significados de las mismas (Patton, 1980); c) comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen,1989); d) identificar problemas (Grinnell, 1997); y e) generar hipótesis para futuros estudios. (pp.587- 588)

Este autor agrega que para ser un buen observador cualitativo es de vital importancia saber escuchar atentamente para no perder detalles, también poder comprender conductas no verbales, ser reflexivo, disciplinado para el registro de los datos, y flexible por si se torna necesario cambiar el foco de atención.

Para la realización del pre-diagnóstico fue la herramienta que se utilizó, y para la elaboración del diagnóstico se complementará con el resto de las técnicas.

*Entrevistas:* Siguiendo la línea de Sampieri (2006), se sostiene que:

(...) Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque). (p. 597)

Las entrevistas que se realizarán serán a las coordinadoras del área comercial.

*Cuestionario:* A partir de lo recolectado en las entrevistas, los cuestionarios pueden ser muy útiles para profundizar en la información, pero con preguntas ya más concretas y dirigidas a la problemática, y para un número elevado de personas. Serán para todos los asesores comerciales buscando ahondar en lo que se observó y lo planteado en las entrevistas.

*Fuente documental:* los documentos propios de la organización fueron claves para relevar la información sobre la estructura y sobre el material utilizado para la instancia de inducción y capacitación al ingreso.

A partir de la información recolectada se puede diagnosticar la situación con profundidad. Tomando como base el marco teórico se desarrollará una propuesta para solucionar la problemática detectada, definiendo en detalle los recursos necesarios para aplicarla.

#### **2.4.1 Diseño de la Investigación**

Para obtener la información referente a la situación actual del proceso de inducción y capacitación al ingreso en el departamento comercial, se empleó un diseño de investigación concluyente de tipo descriptivo sobre la población total de asesores y las dos coordinadoras del área. De esa forma se obtuvieron datos de carácter cualitativo que fueron cuantificados mediante codificación.

La técnica seleccionada para la investigación descriptiva, fue la de encuesta y la entrevista a través de un cuestionario con un ordenamiento preestablecido.

### **2.4.2 Población**

La muestra objetivo la constituyeron parte de los empleados del departamento de Comercialización, todos los asesores comerciales y los dos coordinadores del área.

Para la encuesta, el cuestionario fue administrado al personal con descripción de puesto asesor comercial en formato papel para responderse anónima e individualmente.

Se realizaron un total de veinte encuestas con el fin de lograr la representatividad total de los asesores comerciales del equipo.

Población: veinte asesores comerciales.

### **2.4.3 Fuente de Información**

A través de la observación directa, acompañando a un ingresante, se pudo relevar la metodología utilizada por quienes participan de la inducción y capacitación al ingreso.

El cuestionario diseñado para el estudio de la problemática de inducción y capacitación al ingreso de personal en el área comercial, se construyó en base a:

- el método utilizado para impartirla,
- el tiempo destinado al proceso,

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

- el tipo de información que contiene y,
- las herramientas soporte con las que se cuenta (manual, documentos, etc.).

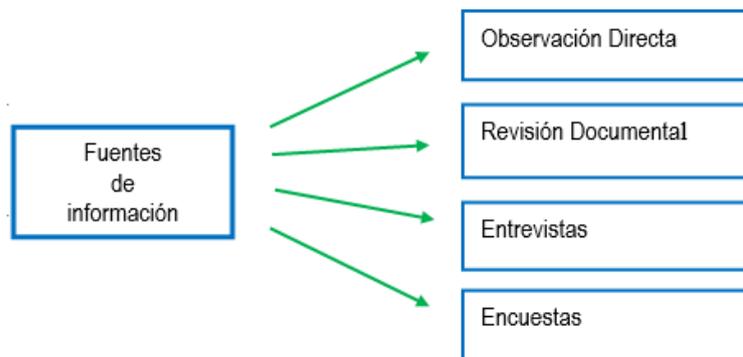
La encuesta y la entrevista se realizó de forma presencial en las distintas unidades que conforman el área comercial, con un documento impreso, del cual se iba leyendo a los empleados, explicándole cada apartado, y dejando el documento papel para que estos anoten sus respuestas.

Con respecto a la Revisión Documental se cuenta, con un volumen de información importante como fuente primaria. Ellos son, los documentos institucionales gráficos, audiovisuales y digitales que se recolectaron. Teniendo en cuenta lo anterior definimos el corpus a utilizar:

- Libro institucional: documento de publicación externa que contiene la trayectoria de la empresa y el desarrollo de su actividad económica.
- Página web del Grupo: documento electrónico cargado en la red digital que contiene sonidos, imágenes, videos textos sobre Grupo Edisur.
- Folletería institucional: trípticos, carpetas de presentación de proyectos.
- Revista institucional “Cálamo”: revista de interés general apuntada a dar consejos en materia de arquitectura y urbanismo.
- Protocolo de venta: conjunto de reglas que deben utilizarse en el proceso de venta.

A continuación, en la Figura 3 se esquematizan las herramientas utilizadas para la recolección de datos.

### Fuentes de Información



*Figura 3: Fuentes de información.*

*Fuente: elaboración propia.*

## Capítulo III

### Marco Teórico

#### 3.1 Enfoque

A fin de estructurar el enfoque del trabajo final se hace evidente la necesidad de definir conceptos que servirán de paradigma al momento de analizar los cuantiosos datos que arroja la realidad y lograr alcanzar los objetivos planteados. Para esto, el trabajo se basará en la Teoría de Sistemas, la cual establece que el sistema de recursos humanos está compuesto por diferentes subsistemas; estos son: subsistema de previsión, subsistema de provisión, subsistema de mantenimiento y subsistema de control. El proceso de inducción, según Rodríguez Alejandra (1994)<sup>4</sup>, forma parte de la capacitación del personal, por lo cual pertenece al subsistema de provisión. Este subsistema se halla relacionado con todos los procesos que responden al suministro de personas en la organización, es decir implica todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento procuran abastecer a la organización de los talentos necesarios para su funcionamiento.

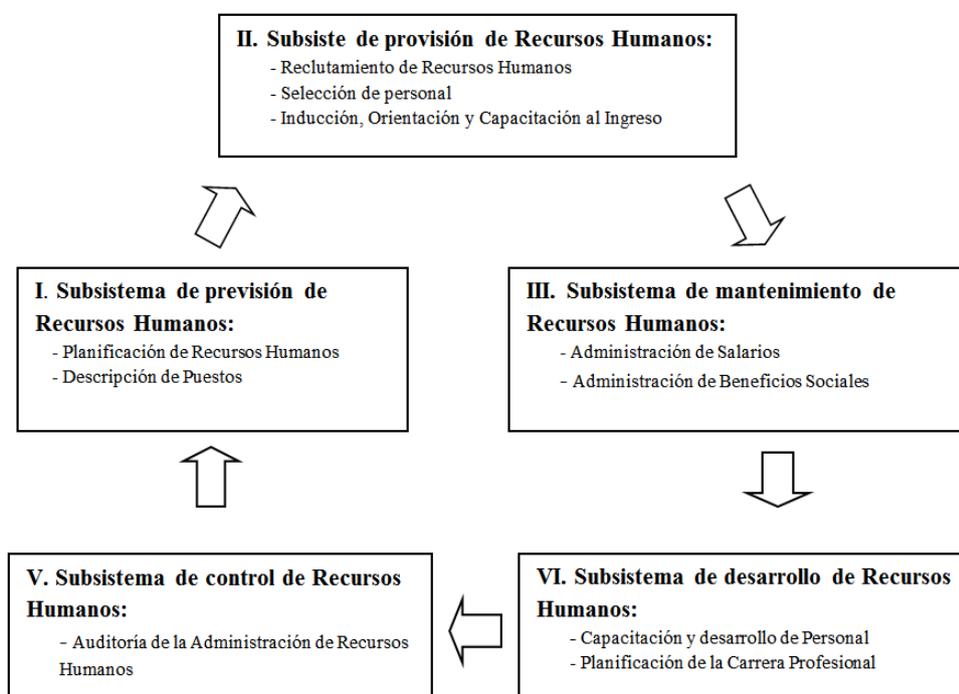
El esfuerzo por contratar al candidato idóneo para el desempeño de un cargo puede quedar sin efecto si no se trabaja integralmente con el proceso de inducción facilitándole al nuevo miembro la integración y adaptación a la nueva estructura. Es trascendental, por tanto, responder de manera positiva a las expectativas que el recientemente incorporado trae consigo.

---

<sup>4</sup> *Guía de estudio de la materia Administración de Recursos Humano*. Primera Edición. IUA. Córdoba. 1994. pág. 85.

Bajo este contexto, el periodo inicial que experimenta la persona, partiendo desde su primer día, grabará en el subconsciente un esquema de lo que será su nueva organización y puesto de trabajo. Visto de este modo, el proceso de inducción será el encargado de esculpir una pieza perfecta en términos laborales.

La Figura 4, Sistema de Administración de Recursos Humanos, expone el orden de los subsistemas que integran el sistema de Recursos Humanos.



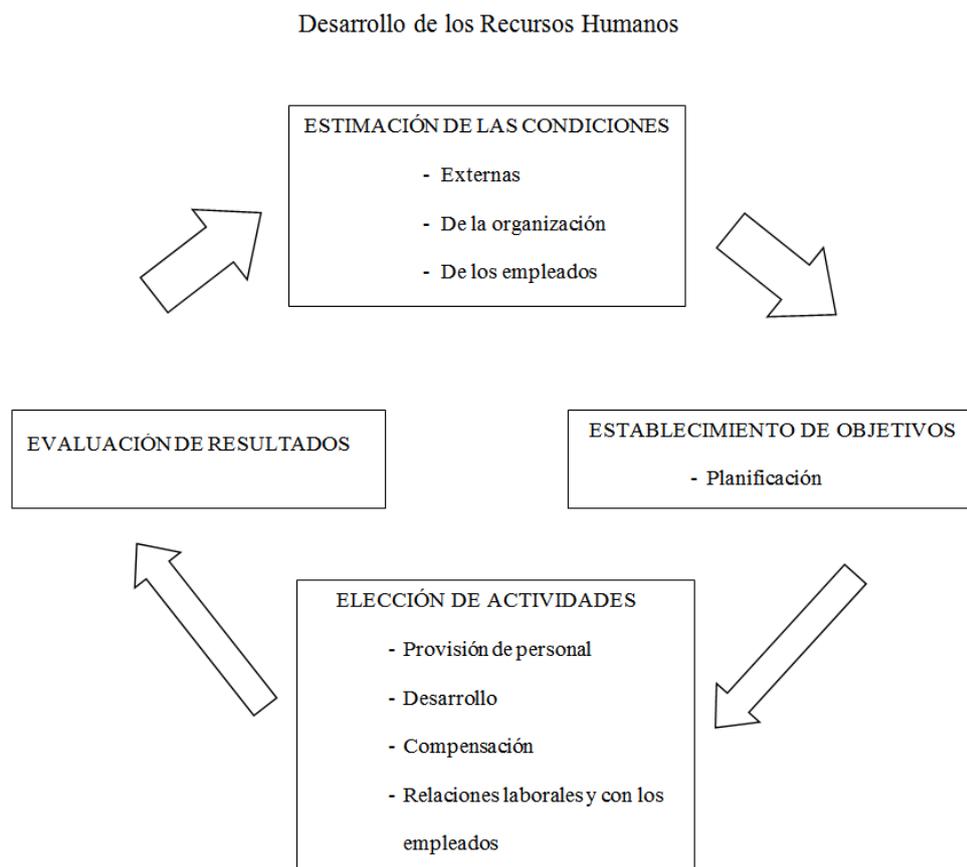
*Figura 4: Sistema de Administración de Recursos Humanos*

*Fuente: Guía de estudio de la materia Administración de Recursos Humano. Primera Edición. IUA. Córdoba 1994.*

De acuerdo a lo planteado por Milkovich y Boudreau (1997) se considera que la provisión no es un subsistema aislado, sino que, por el contrario, está en relación con las demás gestiones dentro de la empresa.

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

La próxima figura acusa una visión más realista de cómo se da el proceso que involucra a la provisión de personal; evidencia un ciclo que se repite y cuyos componentes no son prescindibles.



*Figura 5 - Desarrollo de los Recursos Humanos*

*Fuente: Desarrollo de Recursos Humanos. (Milkovich y Boudreau, 1997)*

El ciclo de desarrollo de Recursos Humanos se origina en el sub sistema de previsión de personal que tiene como uno de sus componentes principales la descripción de puesto. Esta última es definida por Martha Alles (2008) como una técnica de recursos humanos que, de

forma sistémica, estructurada, y clara recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada<sup>5</sup>.

El cometido básico del análisis descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real-y actualizado- de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, la responsabilidad de los diferentes puestos, los niveles de exigencias requeridos respecto del conocimiento, experiencia, habilidades, etc. La descripción de puesto es la base de los distintos procesos de recursos humanos.

### ***3.2 El proceso de inducción de personal***

Sánchez Barriga (1993), citado en Rodríguez Valencia (2000), define a la inducción como el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador al puesto. Asimismo, Sikula (1986), citado en Rodríguez Valencia (2000), lo define como el proceso mediante el cual se orienta al nuevo empleado respecto de la organización y su ambiente de trabajo.

Por su parte, Chiavenato (2001) define a este proceso como “socialización empresarial”, que es una integración entre un sistema social y el nuevo miembro que ingresa a él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

---

<sup>5</sup> Martha Alles. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*, Primera Edición Bs.AS. Granica 2008 pág. 111.

En general, lo que se requiere aprender mediante este proceso es:

- Objetivos básicos de la organización.
- Medios elegidos para lograr los objetivos.
- Responsabilidades inherentes al cargo.
- Patrones de comportamientos requeridos para el desempeño eficaz de la función.
- Conjunto de reglas y principios que mantienen la identidad e integridad de la organización.

Una vez tomada la decisión de contratar al candidato más apropiado en relación a los requisitos del puesto es esencial para el encargado de realizar el proceso de inducción y capacitación al ingreso, sopesar que junto con sus conocimientos técnicos una nueva personalidad ingresará al equipo de trabajo. Será un proceso de conocimiento mutuo en donde la organización debe preocuparse por informar al respecto de todos los elementos, estableciendo planes y programas cuyo objetivo perseguirá la integración del nuevo colaborador de manera eficaz y eficiente.

Rodríguez Valencia (2000) define a la inducción como la orientación de un nuevo empleado, respecto de la organización y su ambiente de trabajo. Plantea reducir la ansiedad que comúnmente experimenta una persona de nuevo ingreso con la formulación de un manual o programa de inducción.

El objetivo principal del proceso de inducción del personal es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

De esta manera, generamos en el trabajador, desde el comienzo, un sentido de confianza y pertenencia para con la empresa que establecerá una corresponsabilidad entre las partes y una mejora en la productividad de la organización.

### ***3.2.1 Tipos de Inducción***

Alles (2010), clasifica al proceso de inducción y capacitación al ingreso en:

**Inducción general:** como inducción en la organización, definiéndola como el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto a la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, cultura, misión, valores, etc.

**Inducción específica:** Serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Esta etapa estará liderada por el personal dirigente a cargo, quien realizara la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. También debe enseñar la manera en cómo operar los equipos con las que realizará sus tareas. (pp. 354-355)

Para llevar a cabo ambas instancias se deberá considerar el hecho de aplicar el entrenamiento y la formación como métodos para lograr los resultados esperados.

### **3.3 Capacitación al Ingreso**

#### **3.3.1 La formación dentro de la empresa**

En la actualidad, no se discute sobre la importancia de la capacitación en las organizaciones; quienes dirigen las mismas saben de su relevancia para el funcionamiento de ellas. Sin embargo, no es en vano adentrarse en el tema, ya que en muchos casos la inversión que se hace no es fructífera por cómo se direcciona, es decir, se emplean los recursos con los que se cuenta inadecuadamente. Y aquí es cuando surge un concepto básico, la capacitación dentro de las organizaciones debe estar relacionada con el puesto de trabajo que ocupa el individuo, o con el que se prevé que ocupará. Es decir, cuando se diseñan los planes de formación, no puede perderse esto de vista; muchas veces se incorporan contenidos que resultan muy atractivos pero que no son útiles para las tareas que lleva a cabo el colaborador. En estos casos, estos tópicos deberían formar parte de los beneficios que brinda la empresa.

“En este contexto de ideas, se sostiene que la capacitación ocupa un lugar estratégico, es decir, relacionándola con los objetivos estratégicos a cumplir ya sea en el presente o en un futuro (visión) (...).” (p. 215)

Cole, en el marco de un proceso de cambio organizacional, sostiene que el compromiso de los colaboradores se consigue a través de diferentes medios, entrenamiento y capacitación.

En la actualidad la capacitación, tiene un rol estratégico. Por un lado, apunta a que los colaboradores hagan cada vez mejor su tarea; y por otro, busca favorecer a que los mismos puedan realizar mayor cantidad de tareas pudiendo ser estas de distinto orden a las que solían realizar. Es decir, hay un claro propósito: contar con recursos humanos formados y preparados para superarse continuamente.

La autora plantea que esta tarea no es sencilla. Entre las principales problemáticas se encuentran las características particulares de los adultos, así como el hecho de que la principal preocupación de quienes se capacitan es realizar adecuadamente su trabajo y no la capacitación en sí misma. Es por esto que las instancias de capacitación se desarrollan entre la demanda de alcanzar resultados y el requerimiento de actualizar el conocimiento para mejorar esos resultados, como así también promover cambios dentro de la organización.

Alles (2010) sostiene que el aprendizaje es una actividad que se da en el sujeto; por lo que es imposible que se transmita efectivamente el conocimiento si no hay involucramiento, curiosidad, búsqueda, interrogantes por parte del él.

### **3.3.2 Elementos básicos de capacitación y entrenamiento**

La autora sostiene que la capacitación y el entrenamiento no son sinónimos, por más que a veces así se los utilice.

### **3.3.3 La capacitación**

“Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada; planificada; evaluable.” (p 219)

### **3.3.4 Entrenamiento**

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje mediante el cual la persona adquiere habilidades y conocimientos para lograr los objetivos planteados. Es indispensable que sea en coherencia con la Visión y Misión de la organización, tanto como con los objetivos del negocio y los requerimientos del puesto.

Implica:

- Trasmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

Actualmente y cada vez más, las empresas cuentan con un sofisticado arsenal tecnológico para utilizar en las capacitaciones. Sin lugar a dudas con estos cambios la actividad agregará nuevos protagonistas. Cabe aclarar que esto debe complementarse con un enfoque innovador de la función de la formación para que sirva.

Es por esto que las personas deben estar preparadas para:

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

- Aprender en la acción; citando nuevamente a Ernes Gore: meterse en el hacer y educarse uno mismo antes de saber qué es lo que estamos tratando de aprender.
- Estar predispuesto para la auto-instrucción.
- Conducirse de manera efectiva en contextos de cambio continuo.
- Acceder a información por medio de redes informáticas.
- Seleccionar la información importante para la toma de decisiones.
- Comunicarse y trabajar productivamente en medios virtuales.
- Conducirse en entornos multidisciplinarios y multiculturales.
- Ejercer influencia más allá de las jerarquías.

### **3.3.5 Necesidades de capacitación**

Según Eduardo y Francisca Martínez (2009) el principal objetivo de la capacitación en las organizaciones es no solo mejorar las competencias técnicas, sino también las sociales y la disposición anímica de quienes trabajan en ellas, para de este modo aminorar la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado. Con relación a la gestión de su personal, este es un desafío constante para la empresa, la causa puede derivar de diferentes momentos:

- El ingreso de nuevos trabajadores.
- El desajuste de las competencias de los trabajadores en servicio con respecto a las exigencias de su puesto actual.
- Los movimientos internos de personal.
- Los cambios tecnológicos y organizacionales dentro de la empresa.

Los autores mencionan cinco áreas en lo que refiere a las necesidades de capacitación (Martínez Espinosa, E. & Martínez Anguita, F. 2009) :

Los conocimientos. Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la memoria de la persona.

Las habilidades intelectuales. Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción.

Las habilidades sicomotoras. Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.

Las habilidades interpersonales. Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación.

La disposición anímica en el trabajo. Tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo.

Las "aptitudes naturales" se entienden como la capacidad innata para desempeñarse con eficiencia en un área de actividad específica (por ejemplo, algún deporte), el perfeccionamiento de esa aptitud no implica crear una competencia de la

persona sino fortalecer algún talento natural que ésta posee, lo que se hace mediante, por ejemplo, rutinas de ejercicios. En este caso se trata de programas de entrenamiento personalizados, sólo para individuos con alto potencial en alguna aptitud. (p.71)

### **3.4 Métodos y técnicas intervinientes en el proceso de inducción y capacitación al ingreso.**

Los métodos de capacitación, según Martínez E. y Martínez A. (2009), se definen como las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza; aprendizaje. Para ello se debe definir:

- La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo;
- El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial;
- El papel del participante: pasivo o activo, y
- El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo.

Las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la capacitación. Las técnicas de capacitación son, entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación. Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes. (p.110)

Los autores plantean diferentes técnicas para llevar a cabo la capacitación, de las cuales se exponen tres aplicables al objeto de estudio de este trabajo:

Aula expositiva: el capacitador entrega información a un grupo de participantes. El papel de los mismos es pasivo, limitándose a hacer preguntas o pedir aclaraciones.

Entrevista pública: continuando con los mismos autores la definen de esta manera:

Uno o más especialistas en un tema responden preguntas que son planteadas por un conductor ante un auditorio de participantes pasivos. El conductor presenta el tema, formula las preguntas a los especialistas y hace una síntesis final de la entrevista, conforme a los objetivos de aprendizaje que se persiguen. Por lo general, las preguntas han sido preseleccionadas conjuntamente por el conductor y los especialistas. (p. 113)

Dramatización (role playing): los autores lo explican de la siguiente manera:

En la dramatización los participantes deben representar papeles en la escenificación de una situación artificial, creada para mostrar un problema que, por lo general, tiene que ver con relaciones interpersonales. Los participantes reciben un guión de la situación que deben representar y sus respectivos papeles, siendo guiados durante el proceso por un instructor. La dramatización es una técnica indicada para desarrollar habilidades con ingredientes emocionales y valóricos importantes, como es el caso en el entrenamiento de gerentes, supervisores y vendedores. La eficacia de esta técnica depende del interés y seriedad con que los participantes actúen en sus papeles. (p. 122) (Martinez Espinosa, E. & Martinez Anguita, F. 2009).

### **3.5 El aprendizaje**

Consideramos de suma importancia profundizar respecto al aprendizaje en las organizaciones; ya que es un elemento clave para lograr el objetivo de la capacitación.

### *¿Qué es el aprendizaje?*

“(…) el aprendizaje es el proceso que transforma la información en conocimiento. Dicho conocimiento se acumula y codifica mapas cognitivos y modelos mentales modificando en ocasiones los ya existentes, desarrolla la memoria y la experiencia, detecta los errores y los corrige a través de la acción cognitiva, y se traduce en rutinas. Lo lleva a cabo la propia organización y sus integrantes, individuales o grupales, y le afectan factores relacionados a ellos, con el contexto organizativo y con el entorno. Sus resultados le permiten mejorar su actividad, su dotación de recursos y capacidades, y alcanzar y mantener ventajas competitivas”. (Martínez León & Ruiz Mercader, 2002)

Citando a Blake, Alles (2010) expresa que el aprendizaje debe ser tomado como una tarea, como trabajo, ya que significa un esfuerzo, uso de energía. Por lo que por más que se implemente tecnología, capacitadores, recursos, nada va a poder sustituir el esfuerzo personal del participante.

### **3.6 ¿Cómo se crea el conocimiento?**

Según Martínez León y Ruiz Mercader (2002) hay dos maneras de creación de conocimiento: el aprendizaje y el espiral ascendente de conversión del conocimiento.

Los autores, tomando diferentes modelos de aprendizaje, proponen un proceso de aprendizaje, expuesto en la Figura 6.

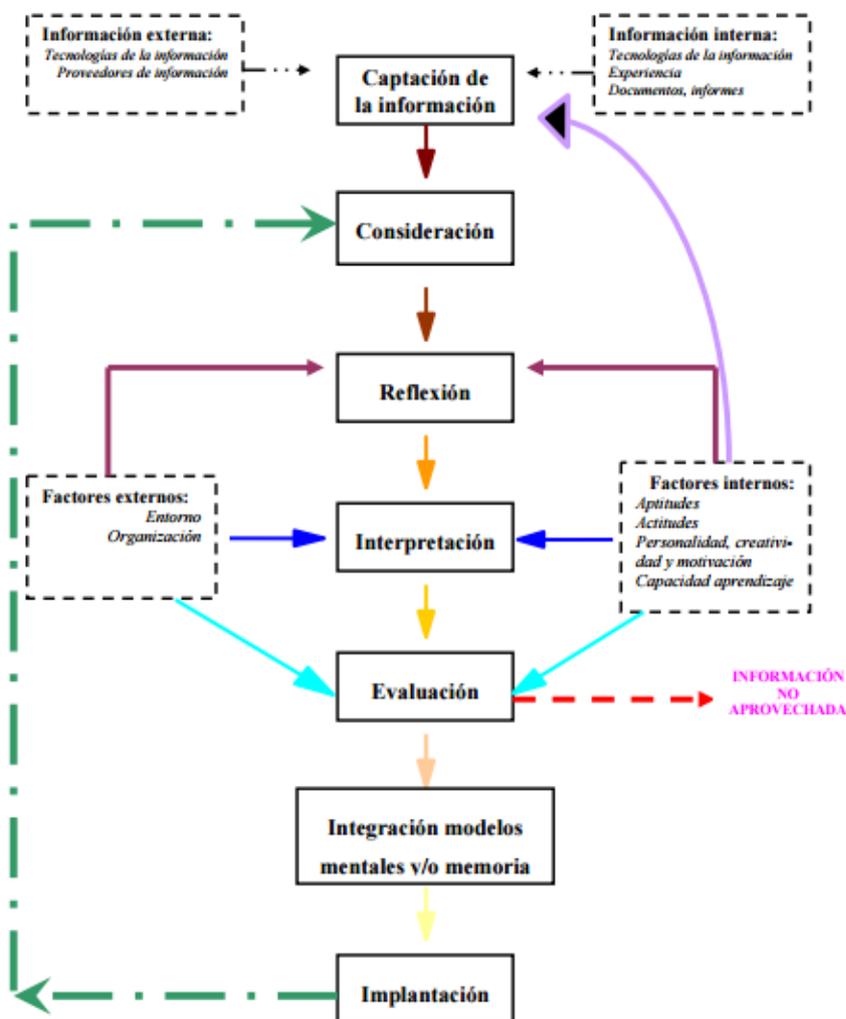


Figura 6: Actividades del proceso de aprendizaje.

Fuente: Los procesos de creación del conocimiento. Martínez León, Ruiz Mercader (2002).

Captación: según los autores en esta etapa inicial es clave la definición que hace, ya sea el individuo o la organización, de medios para la recolección de información. Cabe aclarar que para la información externa se necesitarán proveedores de información; mientras que la información interna se encuentra en documentos, informes y en la propia experiencia.

Consideración: esta segunda instancia plantea el tener en cuenta la información, ya que en algunas ocasiones por diferentes factores por ejemplo pérdida de tiempo, no se considera y se pierde la oportunidad potencial de creación de conocimiento.

Reflexión: “(...) el sujeto analiza la nueva información, la trata de relacionar con el conocimiento existente en sus modelos mentales, la procesa y sintetiza”.

Interpretación: en esta instancia a través de sus conocimientos, habilidades, principios y valores el sujeto internaliza la información.

Evaluación: en este punto se da una valoración respecto a la utilidad de esta información, para la situación actual y para el futuro.

Integración modelos mentales y/o memoria: es donde estará la información; más allá si su valoración es positiva o negativa hay creación de conocimiento. La disponibilidad de este último, dependerá de su retención en la memoria, y el considerarse adecuado por el criterio personal.

Implantación: la última instancia se da cuando el sujeto decide aplicar el conocimiento. Para determinar si se está realmente considerando este último debe analizarse el cambio de conducta o mentalidad.

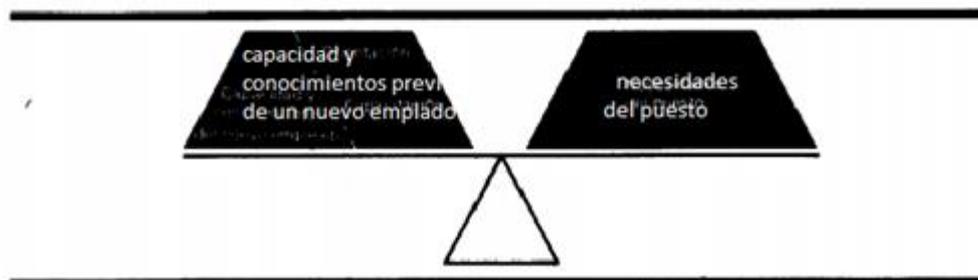
Luego de esta última etapa, vuelve a comenzar el proceso de aprendizaje. Es por esto que podemos decir que se trata de un ciclo continuo y acumulativo, en el que hay retroalimentación, transformándose los resultados de un proceso a una entrada de uno futuro.

### **3.7 Programa de inducción y capacitación al ingreso**

Para el desarrollo del proceso de inducción y capacitación del personal se relacionan los conceptos antes mencionados y se propone como herramienta un programa de inducción y capacitación que servirá de mapa para alcanzar de manera ordenada y sistemática el resultado deseado.

Para Werther y Davis (2000) la funcionalidad del programa de inducción es justamente determinar en base a las necesidades del puesto y de la organización el tiempo que llevará lograr el proceso de manera eficiente. Sugieren un tiempo no menor a una semana, la extensión del proceso dependerá del nivel de calificación del puesto; para esto plantean analizar la relación entre la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado y las necesidades del puesto.

La Figura 7 muestra el balance de la capacidad y los conocimientos previos de un empleado y las necesidades del puesto.



*Figura 7: Muestra el balance de la capacidad y los conocimientos.*

*Fuente: Administración de personal y recursos humanos. Werther and Davis. Tercera Edición Buenos Aires 2000.*

Según Martha Alles (2008), debe desarrollarse una política ya que el tiempo que se dedica a la inducción es determinante para la relación futura con el nuevo empleado. El estilo, hacerla más o menos sofisticada, más o menos extensa, va a depender de lo que defina la compañía.

Según la autora el programa complementado con el manual de inducción ofrecen el soporte de comunicación y guía que facilita el desarrollo del proceso integral de inducción y capacitación al ingreso en todas sus fases; define actores intervinientes, roles, tiempos de ejecución, responsabilidades y actividades a desarrollar como sean necesarias para la perfecta integración dual entre la organización y el nuevo miembro.

### **3.7.1 Manual de inducción**

Información sobre la empresa: misión y visión; organigrama; operaciones, productos/volúmenes/cifras en general; aspectos en general; aspectos mundiales si es una corporación; políticas, normas internas, beneficios, sistemas; comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, etc.

La autora sostiene que es de suma utilidad acompañar el programa de inducción con un procedimiento de seguimiento del ingresante. Con esto se refiere a por ejemplo, reuniones o llamadas periódicas para indagar sobre cómo se siente el nuevo colaborador.

### **3.7.2 Seguimiento del candidato ingresado**

Esta práctica, de dar seguimiento a los ingresantes, puede realizarse en diferentes momentos.

Una buena opción es realizar el seguimiento de los nuevos empleados haciendo entrevistas tanto a estos como a sus jefes; con el objetivo de identificar si hay satisfacción de ambas partes; siendo esto un indicador para determinar cómo funciona el proceso de selección dentro de la organización (más allá de si se utilizan o no indicadores de gestión).

### 3.8 Medir, evaluar

No cabe dudas que el para completar el proceso de inducción y capacitación al ingreso es indispensable corroborar que haya sido como la planificación lo establecía alcanzando los resultados esperados.

#### 3.8.1 Medición de la capacitación

Los autores Martínez E y Martínez A (2009) definen la evaluación de la capacitación como un proceso organizado en el cual se analizan tanto las capacidades técnicas, como la disposición anímica de un trabajador.

Se distinguen cuatro niveles de evaluación de la capacitación:

- a) Evaluación del proceso de capacitación
- b) Evaluación del aprendizaje
- c) Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral
- d) Evaluación de la rentabilidad de la capacitación

A los fines prácticos del desarrollo del programa, se amplían las dos primeras evaluaciones mencionadas según señala (Martinez Espinosa, E. & Martinez Anguita, F. 2009):

a) **La evaluación del proceso de la capacitación** consiste en el análisis crítico de la forma en que se ejecuta una acción de capacitación, considerando tanto sus aspectos cuantitativos (por ejemplo, número de participantes ingresados y egresados) como los cualitativos (por ejemplo, la calidad del diseño instruccional, del instructor y del material didáctico). (p.141)

La evaluación del proceso tiene como objetivo medir:

- La calidad de la información entregada a los participantes antes del inicio de la capacitación.
- El cumplimiento del diseño instruccional de la acción de capacitación, en cuanto a sus objetivos, contenidos y métodos didácticos.
- La efectividad de los requisitos de ingreso de los participantes y de las pruebas de admisión, si corresponde.
- La calidad del instructor, en términos de su dominio del tema, su capacidad docente, sus actitudes frente a los participantes, y su formalidad (por ejemplo, asistencia y puntualidad).
- La pertinencia de los recursos instruccionales de apoyo, visuales, de audio o audiovisuales.
- La calidad del local y las instalaciones donde se lleva a cabo la capacitación, considerando aspectos como la accesibilidad del local, el espacio, la iluminación, la temperatura y el ruido, así como la calidad del equipamiento de enseñanza, entre otros.
- La funcionalidad de los aspectos logísticos de apoyo al proceso de capacitación, tales como medios de transporte, alojamiento, alimentación y otros servicios para los participantes e instructores, si corresponde.

Los autores recomiendan utilizar el formato cuestionario para que los participantes respondan al final del dictado.

**b) “La evaluación del aprendizaje** procura determinar si los participantes logran adquirir las competencias deseadas” (p.146)

Cometidos:

- Validar el resultado del proceso de aprendizaje.
- Comunicar al participante y al instructor sobre los desvíos ocurridos en el proceso de aprendizaje, así como sus causas durante la capacitación.

Teniendo en cuenta los objetivos de la capacitación, los aspectos a evaluar son:

Competencias técnicas:

- Conocimientos
- Habilidades intelectuales
- Destrezas sicomotoras
- Competencias psicosociales
- Habilidades interpersonales
- Disposición anímica en el trabajo

Martinez Espinosa, E. & Martinez Anguita, F. (2009) sostienen que:

“En cuanto a los sistemas de medición, se trata de implementar métodos e instrumentos apropiados para medir las competencias aprendidas; por cierto, dichos métodos e instrumentos varían según la naturaleza de las competencias que se desea evaluar.

Desde esta perspectiva es posible distinguir entre los métodos directos, dirigidos a evaluar las competencias aprendidas mediante pruebas prácticas, reales o simuladas, y los métodos indirectos, dirigidos a evaluar las competencias adquiridas usando evidencia indirecta como exámenes, pruebas y trabajos especiales (por ejemplo, una tesis, un proyecto, una investigación, etc.)”. (p 147)

Sustentado en la información precedente se considera que se cuenta con el contenido necesario para el desarrollo de una propuesta que se argumente en datos teóricos.

Se prosigue con el relevamiento de información, su análisis y diagnóstico de la situación.

## Capítulo IV

### Relevamiento

En el presente capítulo se plantearán los resultados obtenidos a partir de la implementación de las herramientas de recolección de datos. Así como también el diagnóstico derivado del análisis de los mismos.

#### 4.1 Observación directa

Según Hernández Sampieri (2006), “la observación directa implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atentos a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”. (p. 587)

La observación directa se utiliza como primera herramienta de recolección de datos con la intención de conocer, explorar, y describir las actividades y relaciones vinculadas al equipo que integra la fuerza de venta de Grupo Edisur.

Se emplea esta técnica en dos etapas: Pre-diagnóstico y Diagnóstico.

A continuación, se presenta la explicación y análisis de estos dos momentos.

Cuadro N°1: Técnica Observación Directa

<p><b>Pre-Diagnóstico</b></p>	<p><b><u>Participación en reuniones Comerciales</u></b></p> <p>Método: Observación Directa sin intervención. Herramienta: Papeles de trabajo Momento: Pre-Diagnóstico.</p>	<p><b>1ra Jornada 11 de Mayo 2016.</b></p> <p><b>2da Jornada 18 de Mayo 2016</b></p> <p><b>3ra Jornada 31 de Mayo 2016 (cierre de mes)</b></p> <p><b>Cantidad de Personas: 26 participantes (20 asesores, 2 subgerentes, 2 coordinadores, Gerente y director Comercial)</b></p>
<p><b>Diagnóstico</b></p>	<p><b><u>Observación en el puesto.</u></b></p> <p>Método: Observación Directa sin intervención. Herramienta: Papeles de trabajo Momento: Diagnóstico</p>	<p><b>1ra Jornada 22 de Noviembre 2016</b> <b>Oficina Cental : Nores Martínez 2649 PB</b> <b>Cantidad de Personas: 9 Participantes ( 3 asesores, 2 asesores legales, 1 agente contact, 2 coordinadores, Gerente)</b></p> <p><b>2da Jornada 29 de Noviembre 2016.</b> <b>Oficina Centro: 25 de Mayo 186</b> <b>Cantidad de Personas: 6 participantes (4 asesores, 1 agente contact, 1 Subgerente)</b></p>

*Fuente: elaboración propia*

Para la elaboración del diagnóstico, como se esquematiza en el cuadro, se presencié el proceso de incorporación de asesores comerciales.

En el primer día del ingresante comienza la inducción. Clarisa Fernanadez, coordinadora comercial, y Luz Gei, coordinadora de recursos humanos, son quienes participan en esta instancia.

El aspirante ingresa a Edisur Office, lo recibe la coordinadora comercial, conversan de temas cotidianos como el clima, el tráfico y los nervios del momento.

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

Comienza a explicarle sobre los horarios de su jornada laboral, las reuniones a las que debe asistir obligatoriamente (que son fuera de su horario), las cuestiones que se pueden negociar y la importancia del cumplimiento de los objetivos del puesto (llamadas, ventas, reuniones).

Se explica verbalmente, sin utilizar entregable, quién forma el directorio, los gerentes, subgerentes y los puestos que se relacionan con el área comercial.

Recorren la oficina, se realiza una presentación a los compañeros que se encuentran en la misma en ese momento. Se acompaña con una hoja que contiene los nombres y teléfonos de los integrantes del equipo.

Se entrega una carta de bienvenida y se le explica la historia de Edisur.

Se vuelven a remarcar puntos que hacen al proceso de venta: tiempos de seguimientos de un cliente, tiempo de primer contacto y se detalla que más allá de los objetivos expuestos los gerentes esperan y valoran implícitamente que él llegue a coordinar una reunión en las oficinas; Clarisa Fernández le explica la importancia de generar una visita al emprendimiento para la concreción de la venta.

Interrumpe Luz Gei (coordinadora de Recursos Humanos), manifiesta que estaba ocupada, que por eso se retrasó, y explica que continuará el proceso con la firma del contrato y los formularios pertinentes. El postulante deja lo que estaba haciendo y se va con Luz al edificio institucional.

Una vez dentro de la sala (sala de reuniones de uso común de Recursos Humanos), Luz le explica la diferencia entre la casona (parte institucional) y la oficina comercial (Edisur Office).

Se hace entrega de todos los formularios pertinentes (Afip, obra social, art, seguro de vida, etc.) que el postulante debe completar (el de ART lo tienen que completar nuevamente, comete un error de carga de datos y no se puede tachar). Se entrega para la lectura el acuerdo de confidencialidad, una vez firmado es devuelto a la coordinadora. La persona no recibe una copia del mismo.

Cierra la charla en la sala consultando si hay dudas, como no hay ninguna proceden a volver al edificio corporativo donde lo espera Clarisa para entregarle el cronograma de cómo se dará el resto de la inducción.

Una vez que Clarisa finaliza con lo planificado para el primer día, el proceso continúa en mano de cuatro asesores comerciales elegidos por coordinación bajo ningún criterio establecido, quienes son los encargados de capacitar a los ingresantes en los productos que comercializa la firma, como en los procesos de gestión de clientes.

La designación del capacitador, según informa Clarisa Fernández, es una suerte de elegir a quienes poseen el mayor conocimiento de los productos, con quienes posee la mejor performance de la semana. Por lo general se les proporciona el quehacer a aquellos que han cumplido con algún objetivo de desempeño.

El capacitador es un asesor tipo, que no dispone de la opción a postularse a llevar a cabo la tarea. Como se dijo al inicio, la misma es delegada desde coordinación de manera imperativa; por lo tanto, el asesor debe en 24hs reacomodar su agenda para destinar su día a esta función extra a su descripción de puesto.

El proceso pasa por cinco asesores distintos, los cuales no siguen una planificación si no que van explicando de acuerdo a su propio criterio.

Se detalla lo observado, en formato de cuadros por día de capacitación:

Asesor	Lugar/ Día/ Hora	Producto	Planificación		Material		Cantidad de interrupciones	Comentarios
			Si	No	Si	No		
1	Edisur Office, día 2, de 9 a 18 hs	Manantiales		X	X		5	Se utiliza como material un mapa del emprendimiento y la folletería que se le da al cliente.
								Se menciona que hay financiación pero no se explica.
								Se muestra el emprendimiento desde el auto (el asesor conduce).
								Se dan interrupciones por llamadas o por visitas de clientes.
								Hay preguntas técnicas que hace el ingresante que el asesor no sabe responder.
El ingresante no tiene material para registrar.								
2	Edisur Office, día 3, de 9 a 18 hs	Cañuelas, Claros y Arenas	X		X		0	Dedicación exclusiva del asesor para capacitar al ingresante. Se profundiza en los temas que trata.
								Se utiliza como material presentaciones audiovisuales, página web y fichas técnicas de productos.
								El ingresante escucha cómo el asesor hace "llamadas campañas".
								El capacitado tiene cuaderno para toma de notas.
La mayor parte de la jornada se dedica a la explicación de formas de pago y financiación.								
3	Oficinas comerciales de la calle 25 de Mayo, día 4, de 9 a 18 hs	Casas Patio, Torre Duomo, Plan Mio		X	X		1	El capacitador se muestra alterado y nervioso expresando que tiene una reunión importante.
								El asesor dice "vamos rápido, si hay dudas me frenas y consultas". No se profundiza en los temas.
								El asesor se retira una hora y media por una reunión por lo que el ingresante queda esperando.
								El asesor utiliza el folleto que se le entrega a los clientes para explicarle los productos. Le comenta cómo es el sistema de cuotas y le dice cuál es la página web (de la Cámara de la Construcción) en la que puede consultar.
								El ingresante manifiesta que no le quedaron claros los términos legales y administrativos; el asesor le pide el mail y le promete que le enviará un resumen con esa información.

4	La Cascada San Ignacio, día 5, de 9 a 18 hs	Cascada San Ignacio, Nuevas Tierras		X	X	0	El asesor llega 45 minutos tarde al emprendimiento luego de ser llamado telefónicamente.
							Se recorren las tierras en auto sin darle al ingresante material soporte.
							La explicación es sintética y general.
							La última hora mantienen una charla informal hablando de fútbol.
							El asesor le da recomendaciones sobre lo que llama "las reglas del grupo" para lograr una buena relación con sus compañeros.
5	Casonas, día 6, de 9 a 18 hs	Casonas		X	X	4	El material soporte utilizado es la página web y la folletería que se entrega a los clientes.
							El asesor menciona que también es nuevo por lo que pueden apoyarse mutuamente.
							El asesor vuelve a explicar contenido que el ingresante vio con los otros asesores.
							El asesor menciona que cada uno tiene su forma de gestión, por lo que le explica al ingresante que cada unos hace su tarea de manera diferente.
							El asesor sigue su agenda habitual; el ingresante lo acompaña haciéndole las preguntas que van surgiendo.

*Cuadro N°2: Observación directa de la capacitación de asesores.*

*Fuente: elaboración propia.*

El día 7, Mercedes Allende (coordinadora comercial), capacita sobre el sistema Gestar al ingresante en Edisur Office.

Este último día de la instancia de capacitación, Mercedes entrega un cronograma del día con los puntos del sistema Gestar que van a estudiar.

Comienza explicándole cómo loguearse y cuál es el contenido de cada Módulo.

Se detiene en cuatro módulos particulares:

- Buscador de Oportunidad
- Producto

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

- Actividades
- Base de Conocimiento

Inicia por módulo “Buscador de Oportunidad”. Explica diferencia entre los conceptos: “oportunidad de venta” y “clientes”; “estados de la oportunidad” y “resultados”.

Continúa por módulo “producto y actividades”, y finaliza con “base de conocimientos”.

No tiene material soporte, Mercedes le explica desde su computadora. El nuevo ingresante solo observa, anota palabras sueltas en un cuaderno, pero no interactúa con el CRM de carga.

Mercedes no sigue un orden, retoma temas, se acuerda y vuelve sobre temas ya trabajados. La dinámica lleva un ritmo acelerado, el ingresante no pregunta, solo observa.

La capacitadora finaliza esta instancia diciéndole que en el caso que le surja una duda cuando está realizando la tarea haga la respectiva consulta ya sea a ella o a alguno de sus compañeros.

#### **4.2 Cuestionario de inducción y capacitación al ingreso**

Partiendo de la información recolectada en la observación directa del proceso de inducción a los asesores comerciales se detectó la necesidad de indagar desde la perspectiva del protagonista del proceso y profundizar en tres aspectos: el conocimiento general de la empresa, el conocimiento específico del puesto (producto y proceso) y la metodología utilizada por los capacitadores.

Se diseñó un cuestionario que utiliza la escala de Likert donde los asesores comerciales optaron entre diferentes grados de acuerdo con respecto a las proposiciones. Los niveles son:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**“Contamos contigo para identificar los puntos críticos del proceso de inducción y capacitación al ingreso en pos de optimizar el trabajo diario”**

**Objetivo**

Grupo Edisur, empresa que se centra en el desarrollo y satisfacción de quienes la integran, quiere conocer la opinión de las personas que trabajan en la empresa a los fines de poder mejorar las condiciones en las que desempeñan su trabajo. El resultado de esta encuesta será material para la realización de Proyecto de Grado de Alumnas estudiantes de la Lic. en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico de Córdoba.

**Metodología**

Se otorgará a cada asesor perteneciente al equipo de ventas una encuesta impresa para ser contestada de manera individual y anónima en un plazo de 20 minutos tiempo reloj, donde cada encuestado deberá marcar con una cruz (X) el grado de acuerdo con respecto a cada afirmación.

“Por favor conteste este cuestionario basado en su experiencia. No hay respuestas correctas ni erróneas. Sus respuestas serán tratadas con completa discreción y confidencialidad. Muchas gracias”.

**Escala grado de acuerdo**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Parte A: Con respecto a la empresa.

1. Luego de realizar la inducción, me quedo clara la misión, visión y valores organizacionales.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

2. Con la presentación impartida pude conocer quiénes eran los directores como su lugar y mi lugar en el organigrama.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

3. Al momento de firmar el contrato se me explicó detalladamente formularios propios del proceso (AFIP, ART, OS Seguro de vida, etc.)

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

4. Participé de un recorrido por la empresa que me permitió familiarizarme con la actividad y la estructura de la institución.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

5. Considero que la empresa transmite sus políticas y estrategia de negocio de forma clara.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

Parte B: Con respecto al puesto.

1. En el proceso de inducción los objetivos de venta quedaron manifiestos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

2. El material entregado en productos fue de lectura simple y suficiente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

3. Con la capacitación brindada en Gestar me quedo clara la carga del proceso de ventas en el mismo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

4. El tiempo dedicado a la capacitación en Gestar fue suficiente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

5. En la capacitación se me enseñó el proceso de atención al cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

6. Finalizada la capacitación al ingreso conté con la información necesaria para asesorar mi primera consulta de cliente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

7. Durante el proceso de inducción se realizó un seguimiento de la incorporación de los conocimientos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

8. En la capacitación al ingreso se me explicaron distintas técnicas de venta.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

Parte C: Con respecto a los capacitadores.

1. La coordinadora a cargo de mi capacitación me transmitió información de manera ordenada.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

2. El material soporte de la capacitación empleado por la coordinadora a cargo fue práctico.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

3. Los asesores a cargo de mi capacitación en producto fueron precisos con la información.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

4. El material soporte de la capacitación empleado por los asesores a cargo fue práctico.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

5. Las actividades realizadas sirvieron para aclarar los conocimientos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

6. Los asesores a cargo demostraron conocimiento en los productos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

7. Los asesores a cargo demostraron conocimiento en los productos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

8. Los contenidos fueron pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

*Figura N°8: Modelo de la encuesta de Inducción y capacitación al ingreso.*

*Fuente: Elaboración propia.*

### **6.1.1 Resultados del cuestionario para asesores**

Se presentan a continuación los siguientes gráficos y tablas con los resultados obtenidos en la encuesta.

Parte A de la encuesta:

Proposiciones respecto a la inducción a la empresa.

N°	AFIRMACIONES ENCUESTA
A	Con respecto a la empresa
1	Luego de realizar la inducción, me quedo claro la misión, visión y valores organizacionales.
2	Con la presentación impartida pude conocer quiénes eran los directores como su lugar y mi lugar en el organigrama.
3	Al momento de firmar el contrato se me explicó detalladamente formularios propios del proceso (AFIP, ART, OS, Seguro de vida, etc.)
4	Participé de un recorrido por la empresa que me permitió familiarizarme con la actividad y la estructura de la institución.
5	Considero que la empresa trasmite sus políticas y estrategia de negocio de forma clara.

Tabla N°1: Tabla de resultados de proposiciones respecto a la inducción a la empresa.

Segmento	N° AF	Grado de acuerdo o desacuerdo										TOTAL
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		
La Empresa	1	0	0	0,15	3	0,1	2	0,5	10	0,25	5	20
	2	0	0	0,1	2	0,15	3	0,6	12	0,15	3	20
	3	0	0	0	0	0,1	2	0,5	10	0,4	8	20
	4	0	0	0,35	7	0,1	2	0,3	6	0,25	5	20
	5	0,25	5	0,3	6	0,05	1	0,4	8	0	0	20
	QT =	%	5	%	18	%	10	%	46	%	21	100

Análisis con respecto a la empresa:

- El 75% de los encuestados (15/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la primera afirmación del cuestionario: “Luego de realizar la inducción, incorporé la misión, visión y valores organizacionales”.

- El 75% de los encuestados (15/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la segunda afirmación del cuestionario: “Con la presentación impartida pude conocer quiénes eran los directores como su lugar y mi lugar en el organigrama”.

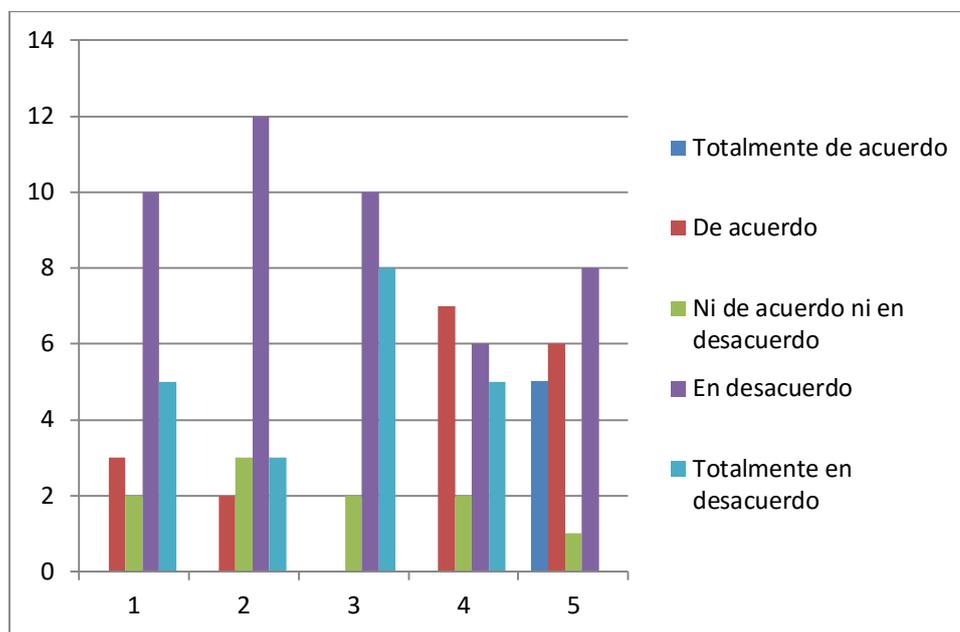
- El 90% de los encuestados (18/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la tercera afirmación del cuestionario: “Al momento de firmar el contrato se me explicó detalladamente formularios propios del proceso (AFIP, ART, OS, Seguro de vida y el reglamento interno)”.

- El 55% de los encuestados (11/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la cuarta afirmación del cuestionario: “Participé de un recorrido por la empresa que me permitió familiarizarme con la actividad y la estructura de la institución.”

- El 55% de los encuestados (11/20) estuvo en “TOTALMENTE DE ACUERDO” o “DE ACUERDO” con respecto a la quinta afirmación del cuestionario: “Considero que la empresa transmite sus políticas y estrategia de negocio de forma clara desde el primer momento”.

A continuación, se presentan los resultados en un gráfico.

Gráfico N°1: Resultados de la empresa afirmaciones



El 67% de las respuestas fueron desfavorables (En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo) con respecto a las afirmaciones sobre la inducción a la empresa.

Parte B de la encuesta:

Proposiciones respecto a la inducción al puesto.

N°	AFIRMACIONES ENCUESTA
B	Con respecto al puesto
1	En el proceso de inducción los objetivos de venta quedaron manifiestos.
2	El material entregado en productos fue de lectura simple y suficiente.
3	Con la capacitación brindada en Gestar me quedó clara la carga del proceso de ventas en el mismo.
4	El tiempo dedicado a la capacitación en Gestar fue suficiente.
5	En la capacitación se me enseñó el proceso de atención al cliente.
6	Finalizada la capacitación al ingreso conté con la información necesaria para asesorar a mi primera consulta de cliente.
7	Durante el proceso de capacitación se realizó un seguimiento de la incorporación de los conocimientos.
8	En la capacitación al ingreso se me explicaron diferentes técnicas de venta.

Tabla N°2: Datos de la afirmación dos sobre el puesto

Segmento	N° AF	Grado de acuerdo o desacuerdo										TOTAL
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		
El puesto	1	0,1	2	0,2	4	0,15	3	<b>0,45</b>	<b>9</b>	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
	2	0	0	0,05	1	0,35	7	<b>0,5</b>	<b>10</b>	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
	3	0	0	0,1	2	0,2	4	<b>0,55</b>	<b>11</b>	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>20</b>
	4	0	0	0,1	2	0,15	3	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,6</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
	5	0	0	0,1	2	0,15	3	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,6</b>	<b>12</b>	<b>20</b>
	6	0	0	0,3	6	0,2	4	<b>0,45</b>	<b>9</b>	<b>0,05</b>	<b>1</b>	<b>20</b>
	7	0	0	0	0	0	0	<b>0,45</b>	<b>9</b>	<b>0,55</b>	<b>11</b>	<b>20</b>
	8	0	0	0	0	0,05	1	<b>0,4</b>	<b>8</b>	<b>0,55</b>	<b>11</b>	<b>20</b>
	QT =	%	<b>2</b>	%	<b>17</b>	%	<b>25</b>	%	<b>62</b>	%	<b>54</b>	<b>160</b>

Análisis con respecto a la capacitación en el puesto:

- El 55% de los encuestados (11/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la primera afirmación del cuestionario “En el proceso de inducción los objetivos de venta quedaron manifiestos”.
- El 60% de los encuestados (12/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la segunda afirmación del cuestionario: “El material entregado en productos fue de lectura simple y suficiente”.
- El 70% de los encuestados (14/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la tercera afirmación del cuestionario: “Con la capacitación brindada en GESTAR me quedo claro la carga del proceso de ventas en el mismo”.
- El 75% de los encuestados (15/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la cuarta afirmación del cuestionario: “El tiempo dedicado a la capacitación en GESTAR fue suficiente”.

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

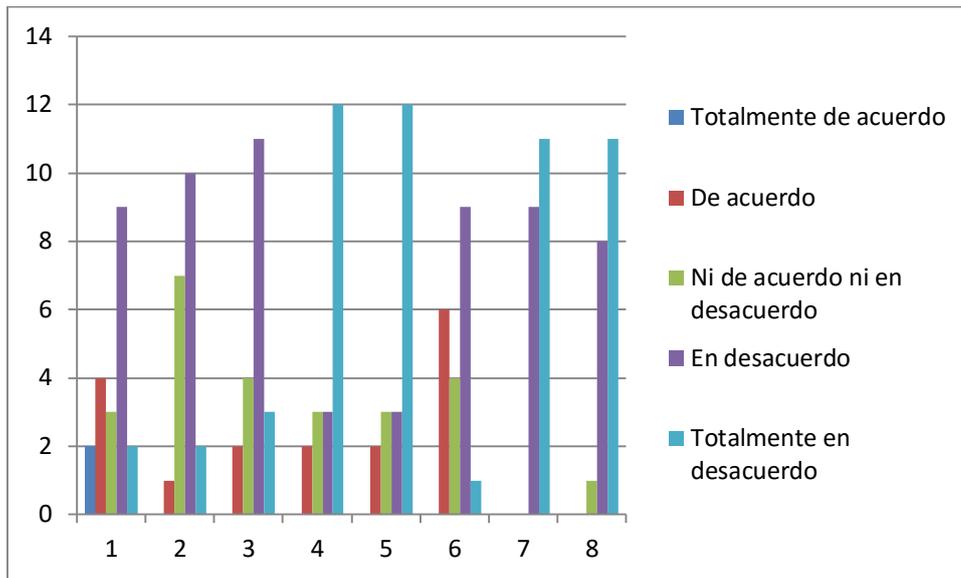
- El 75% de los encuestados (15/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la quinta afirmación del cuestionario:” En la capacitación se me enseñó el proceso de atención al cliente (flujo grama de derivación)”.

- El 50% de los encuestados (10/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la sexta afirmación del cuestionario:” Finalizada la capacitación al ingreso conté con la información necesaria para asesorar a mi primera consulta de cliente”.

- El 100% de los encuestados (20/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la séptima afirmación del cuestionario:” Durante el proceso de inducción se realizó un seguimiento de la incorporación de los conocimientos”.

- El 95% de los encuestados (20/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la octava afirmación del cuestionario:” En la capacitación al ingreso se me explicaron distintas técnicas de venta”.

Gráfico N°2: Gráfico en relación al puesto.



El 72,5% de las respuestas fueron desfavorables (En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo) con respecto a las afirmaciones sobre sus puestos de trabajo.

Parte C de la encuesta:

Proposiciones respecto a los capacitadores.

N°	AFIRMACIONES ENCUESTA
C	Con respecto a los capacitadores
1	La coordinadora a cargo de mi capacitación de transmitió información de manera ordenada
2	El material soporte de capacitación empleado por la coordinadora a cargo fue práctico.
3	Los asesores a cargo de mi capacitación de producto fueron precisos con la información.
4	El material soporte de capacitación empleado por los asesores a cargo fue práctico.
5	Las actividades realizadas sirvieron para aclarar el conocimiento.
6	Los asesores a cargo demostraron conocimiento en los productos.
7	Los asesores a cargo demostraron compromiso con el proceso de capacitación.
8	Los contenidos fueron pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla N°3: Datos de la afirmación tres en relación a los capacitadores.

Segmento	N° AF	Grado de acuerdo o desacuerdo										TOTAL
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		
El capacitador	1	0	0	0,1	2	0,1	4	0,45	9	0,25	5	20
	2	0	0	0,1	2	0,2	4	0,55	11	0,15	3	20
	3	0	0	0,15	3	0,1	2	0,55	11	0,2	4	20
	4	0	0	0,15	3	0,2	4	0,45	9	0,2	4	20
	5	0	0	0,2	4	0,25	5	0,45	9	0,1	2	20
	6	0	0	0	0	0,2	4	0,35	7	0,45	9	20
	7	0	0	0,15	3	0,25	5	0,5	10	0,1	2	20
	8	0	0	0,05	1	0,15	3	0,6	12	0,2	4	20
QT =	%	0	%	18	%	31	%	78	%	33	160	

Análisis con respecto a los capacitadores:

- El 70% de los encuestados (14/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la primera afirmación del apartado C del cuestionario: La coordinadora a cargo de mi capacitación me transmitió información suficiente de manera clara y ordenada.

- El 70% de los encuestados (14/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la segunda afirmación del apartado C del cuestionario:” El material soporte de capacitación empleado por la coordinadora a cargo fue practico y didáctico.

- El 75% de los encuestados (15/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la tercera afirmación del apartado C del cuestionario: Los asesores a cargo de mi capacitación en producto fueron precisos y claros con la información.

- El 65% de los encuestados (13/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la cuarta afirmación del

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

apartado C del cuestionario:” El material soporte de capacitación empleado por los asesores a cargo fue práctico.

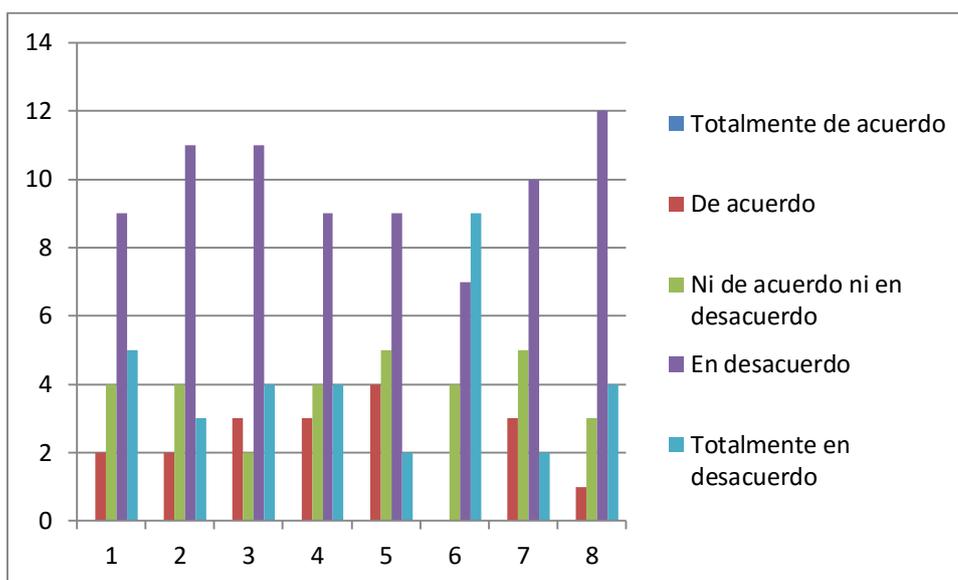
- El 55% de los encuestados (11/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la quinta afirmación del apartado C del cuestionario: Las actividades realizadas sirvieron para aclarar los conocimientos.

- El 80% de los encuestados (16/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la sexta afirmación del apartado C del cuestionario: Los asesores a cargo demostraron conocimiento en los productos.

- El 60% de los encuestados (12/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la séptima afirmación del apartado C del cuestionario: Los asesores a cargo demostraron compromiso con el proceso de la capacitación.

- El 80% de los encuestados (16/20) estuvo en “DESACUERDO” o “TOTALMENTE EN DESACUERDO” con respecto a la octava afirmación del apartado C del cuestionario: Los contenidos fueron pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos.

Gráfico N°3: Gráfico en relación a los capacitadores.



Casi el 70% (69,38%) de las respuestas fueron desfavorables (En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo) con respecto a las afirmaciones sobre los responsables de la capacitación y el material soporte.

## 6.2 Entrevista a coordinadores

El fin de la entrevista realizada a las coordinadoras, es indagar sobre el proceso de inducción que se les proporcionan a los asesores comerciales.

Informantes Claves: Clarisa Fernández (coordinadora comercial) y Mercedes Allende Posse (coordinadora comercial).

La selección de estas dos colaboradoras se fundamentó en el concepto de *informantes claves*, entendiendo a estos últimos como aquellas personas que brindan la información sobre el fenómeno de estudio, teniendo en cuenta la situación y el contexto.

A continuación, se expone lo obtenido a través de esta herramienta.

ENTREVISTA A COORDINADORA	
FECHA: 30 DE NOVIEMBRE DE 2016  LUGAR: NORES MARTÍNEZ 2649 PB	PARTICIPANTES: CLARISA FERNÁNDEZ MERCEDES ALLENDE POSSE
1. ¿Les sorprenden los resultados del cuestionario realizado a los asesores?	La verdad que no, como coordinadoras recibimos a diario miles de consultas de toda índole con respecto a los procesos.
2. ¿Tienen algún modo para medir el resultado de la capacitación?	No, la capacitación no. Si detectamos por medio del SEVEN errores en los procesos y naturalmente cuando charlamos con la persona intuimos que el error viene del desconocimiento o de la falta de voluntad.
3. ¿Han tenido en el último semestre reclamos o problemas generados por errores en ejecución de la tarea?	Si, todo el tiempo. No sólo por los reclamos que realizan los clientes, sino también medimos a través de una encuesta de satisfacción postventa la experiencia de compra, allí muchas veces saltan las impropiedades.

<p>4. Si el equipo tiene dudas con los formularios de alta temprana, seguros, art y acuerdos de confidencialidad ¿ustedes como coordinadoras pueden responder?</p>	<p>Sinceramente no. Tocamos de oído, nuestra función está más enfocada al proceso comercial, lo que refiere a RRHH se ocupa el área.</p>
<p>5. ¿Tienen dentro de su planificación la gestión de RRHH?</p>	<p>En realidad no, se da con la necesidad. Cuando se va alguien iniciamos proceso de búsqueda, seleccionamos, contratamos y capacitamos nosotras en cuestiones más macro.</p>
<p>6. ¿Cuánto tiempo les lleva el proceso de capacitación, como se desarrolla?</p>	<p>Depende de la persona. Generalmente tres o cuatro día. Depende del puesto y de la rapidez con que la persona aprende.</p> <p>El primer día firma papeles y viene a ventas acá nosotras le damos la agenda, el celular y la computadora. El segundo día le explicamos Gestar y el resto es rotación en los puestos para que conozca el producto o el área. Después siempre dejamos al nuevo con alguien viejo para que lo ayude.</p>
<p>7. ¿Quién establece los objetivos de los asesores y quién los comunica? ¿Están en algún lugar a la vista?</p>	<p>Los establecen los gerentes con los directores en base al objetivo general de ventas, se comunica en la reunión. Y no están en ningún lado escrito. Figuran al cierre del ejercicio cuando medimos las desviaciones.</p>

<p>8. ¿Qué métodos usan para capacitar?</p>	<p>El proceso está en el tablero de calidad, pero lo aprenden y lo aceitan con la práctica. Para los productos tenemos manuales con pliegue técnico (especificaciones de desarrollo y arquitectura). Para Gestar lo vamos enseñando individualmente, No tenemos un manual formalizado.</p>
<p>9. ¿Consideran que las reglas de venta son claras?</p>	<p>Las reglas no son claras porque la información no fluye. Depende de uno buscar las respuestas y en el caso de los vendedores depende mucho de la negociación comercial y de la relación con los gerentes. Tenemos un problema de comunicación grave.</p> <p>Esto hace que haya muchos grises que generan roces entre el equipo.</p>

**6.2.1 Highlights de la entrevista realizada a las coordinadoras del área:**

“Errores en los procesos”, “El error viene del desconocimiento o de la falta de voluntad”. (Pregunta 2)

“Se da con la necesidad” (Pregunta 5).

“No están en ningún lado escritos”, “No tenemos un manual formalizado” (Pregunta 7).

“Las reglas no son claras porque la información no fluye”, “Depende de uno buscar las respuestas”, “Tenemos un problema de comunicación grave”, “Genera roces en el equipo” (Pregunta 9).

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

### 6.3 *Encuesta realizada a Coordinadores*

Tiene como objetivo diagnosticar el grado de conocimiento de las coordinadoras, respecto y en relación a su rol de instructor del proceso de inducción, y capacitación al ingreso.

Para la encuesta se tomó en cuenta a las coordinadoras del área comercial, encargadas de impartir el proceso de inducción y capacitación al ingreso.

Se les aplicó la siguiente encuesta con preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple con la intención de diagnosticar la calidad del proceso de inducción, es decir, el grado de conocimiento, compromiso y entendimiento con la que se imparten los conocimientos a los recién incorporados.

A continuación, se manifiesta el modelo de encuesta aplicada a las coordinadoras del área.

Encuesta para coordinadores

1- ¿Cuentan en su área con un proceso de inducción establecido formalmente? si la respuesta es afirmativa detalle las partes del proceso. Si es negativo continúe en la pregunta 2.

SÍ

NO

2-¿Existe alguna razón por la cual no hayan establecido un proceso formal de inducción, orientación y capacitación al ingreso? Si la respuesta es afirmativa detalle la razón.

SÍ

NO

3- ¿cuentan en su empresa con una misión, visión y valores establecidos?

SÍ

NO

4- Cite la misión, la visión y al menos dos valores.

5- ¿Conoce el objetivo general y específico del área?

SÍ

NO

6- Cite el objetivo estratégico del área, el objetivo general del equipo y por lo menos dos específicos.

7- ¿Utilizan algún método escrito o verbal para comunicar los objetivos, la misión, visión y valores a su equipo? SI la respuesta es sí detalle cuales.

SÍ

NO

8- ¿Utiliza algún método para evaluar la capacitación impartida al ingreso? Si la respuesta es afirmativa mencione cuales.

SÍ

NO

9- ¿Utiliza algún método para evaluar la actuación del capacitador al finalizar el proceso de inducción y capacitación al ingreso? Si la respuesta es afirmativa mencione cuales.

10- ¿Ha recibido capacitaciones y actualizaciones en el uso de la herramienta Gestar? En caso de respuesta afirmativa mencione cuales. SI la respuesta es negativa continúe con la encuesta.

SÍ

NO

11- ¿Cómo se capacito usted en Gestar?	
12- ¿Quién es el responsable de la capacitación en productos?	
13- En los últimos seis meses, ¿ha recibido capacitación y actualizaciones en producto?	
SI	NO
14- Como responsable del proceso de inducción y capacitación. ¿Conoce el nivel de conocimiento de su equipo?	
SI	NO

*Cuadro N°2: Modelo de encuesta para coordinadores.*

*Fuente: Elaboración propia*

Observaciones: la reunión estaba pactada para las 11:00 am pero comenzó a las 11:40 am. Clarisa fue quien empezó a hablar; a los 15 minutos se unió Mercedes quien constantemente sufría interrupciones y tenía que apartarse de la reunión.

Presentación de Resultados:

1- ¿Cuentan en su área con un proceso de inducción establecido formalmente? si la respuesta es afirmativa detalle las partes del proceso. Si es negativo continúe en la pregunta 2.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

En esta pregunta se deseaba conocer la importancia que le da Grupo Edisur al proceso de incorporar e integrar a un nuevo trabajador.

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

Ambas coordinadoras respondieron que no contaban con un proceso establecido formalmente.

2- ¿Existe alguna razón por la cual no hayan establecido un proceso formal de inducción y capacitación al ingreso? Si la respuesta es afirmativa detalle la razón.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

En las razones se mencionaron: falta de tiempo, falta de recursos, falta de preparación pedagógica y falta de dedicación por ser una tarea secundaria del puesto.

3- ¿Cuentan en su empresa con misión, visión y valores establecidos?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%

En esta pregunta se deseaba identificar si las coordinadoras, responsables del proceso, conocen hacia dónde se dirige su empresa, y cuáles son los valores con los que se rigen.

Las respuestas fueron en su totalidad afirmativa.

4- Cite la misión, la visión y al menos dos valores.

Mercedes Allende Posse respondió con acierto la misión, visión y los valores.

Clarisa, sin embargo, no fue precisa en su respuesta; expreso una idea general.

5- ¿Conoce el objetivo general y específico del área?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	1	50%
No	1	50%

Mercedes Allende Posse: “Si”.

Clarisa Fernández: “No”.

6- Cite el objetivo estratégico del área y el objetivo general del equipo.

Ambos pusieron “Aumentar las ventas” como objetivo. Como específico certificar los procesos. Sin embargo, ninguna de las dos responsables se adentró a detallar las cantidades o el proceso específico con tecnicismos.

El fin de la pregunta cinco y seis recae en comprender el nivel de información que poseen las responsables de transmitir el conocimiento.

7- ¿Utilizan algún método escrito o verbal para comunicar los objetivos, la misión, visión y valores a su equipo? Si la respuesta es sí detalle cuales.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%

Mercedes Allende Posse respondió afirmativamente mencionando que estaban escritos en la página web y en el tablero de calidad (dentro del sistema Gestar).

Clarisa Fernández respondió afirmativamente colocando la página como instrumento de comunicación.

8- ¿Utiliza algún método para evaluar la capacitación impartida al ingreso? Si la respuesta es afirmativa mencione cuales.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

En esta pregunta se deseaba conocer si la empresa contaba con un método o sistema para evaluar el proceso de capacitación impartido, como la evaluación de desempeño de su personal. En las aclaraciones se mencionaron que no hay un método formal o un test diseñado, se basan en la observación directa para determinar el nivel de conocimiento de sus integrantes.

9- ¿Utiliza algún método para evaluar la actuación del capacitador al finalizar el proceso de inducción y capacitación al ingreso? Si la respuesta es afirmativa mencione cuales.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

Con esta pregunta se buscaba conocer si quienes cumplían el rol de capacitador/ instructor tenían la posibilidad de identificar el cumplimiento de su objetivo, como la valoración de su trabajo.

Ambas respuestas fueron negativas.

10- ¿Ha recibido capacitaciones y actualizaciones en el uso de la herramienta Gestar? En caso de respuesta afirmativa mencione cuales. Si la respuesta es negativa continúe con la encuesta.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

En esta pregunta se busca establecer si la información que poseen las responsables del proceso es actualizada, como si se mantenía en el tiempo el proceso de aprendizaje. Ambas respondieron negativamente a la pregunta.

11- ¿Cómo se capacito usted en Gestar?

Mercedes Allende Posse: participó en la creación del CRM con lo cual su capacitación se fue dando junto con la instancia de implementación del enlatado. Su instructor fue el encargado de la programación de Gestar Cloudy Visión en Grupo Edisur.

Clarisa Fernández: no ha recibido una capacitación específica en el CRM, sino que lo fue conociendo y sacándose sus dudas a lo largo del tiempo. Mercedes era su referente para evacuar dudas. Ella tomó nota de esas jornadas informales de capacitación y las guardó en su agenda. Ese material es el que utiliza para capacitar a los otros ingresantes.

12- ¿Quién es el responsable de la capacitación en productos?

Mercedes Allende Posse: “No tenemos un responsable, la capacitación en Edisur es colaborativa, a todos nos puede tocar capacitar, tratamos de elegir a los que más saben, pero no siempre se puede. La idea es con la capacitación colaborativo la persona que ingresa logre relacionarse con todo el equipo.”

Clarisa Fernández: “Generalmente los mejores de cada producto, no está definido con rigor, sino que depende del tiempo y el momento en que se dé el nuevo ingreso.”

13- En los últimos seis meses ¿ha recibido capacitación y actualizaciones en producto?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

Ambas respondieron que no hubo ninguna capacitación ni actualización.

14- Como responsable del proceso de inducción y capacitación ¿Conoce objetiva y formalmente el nivel de conocimiento de su equipo?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

Las últimas dos preguntas están orientadas a identificar el grado de conocimiento sobre los productos que desarrolla Edisur y el grado de certidumbre sobre el nivel de su equipo, el arte de vender implica conocer en profundidad el producto, como toda desarrollista los proyectos cambian (avanzan o se estancan) es fundamental la actualización y la garantía de la validez de la información.

#### 6.4 Revisión documental

Con respecto a la Revisión Documental se cuenta, con un volumen de información importante como fuente primaria. Ellos son, los documentos institucionales gráficos, audiovisuales y digitales que se recolectaron. Teniendo en cuenta lo anterior definimos el corpus a analizar:

- Libro Institucional: documento disponible en la web, accesible a todo público. Su finalidad es presentar la empresa de manera general a los diferentes públicos de interés, entre ellos los nuevos ingresantes, cumpliendo la función de manual de inducción. La información que contiene no posee el alcance necesario para considerarse como tal. Posee una extensión de 80 páginas y la información del mismo está desactualizada (última revisión 2015). El responsable de la herramienta es el área Comunicación y Prensa.
- Página Web del Grupo: sitio público. La información es clara, utiliza colores, imágenes y fotos de referencia para reforzar la comunicación y transmitir la identidad de la marca. Se realizan actualizaciones de manera periódica. Se utiliza como herramienta para la capacitación en productos, siendo que su finalidad es brindar información básica para atraer clientes (no contiene especificaciones técnicas sobre los productos). El responsable es el área de Marketing.
- Folletería Institucional: instrumento de marketing gráfico que tiene como público destinatario el cliente externo, persigue un fin publicitario e ilustrativo de la proyección del producto. No contiene especificaciones técnicas necesarias para conocer en profundidad el producto. Su impresión es sólo en la etapa inicial de los proyectos no teniendo actualizaciones. El responsable es el área de Marketing.

- Revistas Institucionales “Manantiales” y “Cálamo”: la revista Manantiales a los fines de utilizarla como herramienta para la capacitación puede considerarse un elemento significativos ya que clarifica y contiene en detalle el polo integral inmobiliario de desarrollo y servicio que ofrece Edisur. Refleja el concepto de diversidad de producto. En su origen la finalidad de esta revista era publicitar el producto Manantiales; sin embargo, no tiene fechas planificadas para su reedición y actualización. Por otro lado, la revista Cálamo es de interés general, posee notas de color; su función principal es fidelizar a los propietarios.

- Protocolo de venta: documento con información precisa para la capacitación comercial. Detalla el método comulgado por Edisur: venta consultiva. Desarrolla técnicas de venta y negociación; el documento se creó en 2015 para una capacitación particular a asesores, no como instrumento de capacitación al ingreso. Su contenido sigue estando vigente. Es una herramienta exclusivamente desarrollada para el área Comercial pero no se utiliza en la capacitación al ingreso ya que, para quienes hacen el dictado, no se cuenta con el tiempo para enseñar a vender. El responsable es el área Comercial.

- Descripción de puesto: documento que contiene objetivos, requerimientos, responsabilidades, funciones y habilidades del puesto. La empresa no dispone de un manual de puestos. Se encuentra disponible pero no se usa en la inducción. La responsabilidad de actualizarla es del área de Recursos Humanos.

- Ficha técnica de producto: documento que describe las especificaciones técnicas de cada producto. Sintético, no presenta herramientas comerciales, si descriptivas para el conocimiento del producto. Principal herramienta utilizada por los asesores comerciales, sin embargo no se actualizan desde el 2016 pese al desarrollo de los proyectos. Es el principal soporte de la información de los productos en el proceso de capacitación al ingreso. Los responsables de actualizarlas son los arquitectos de cada proyecto.

Se deduce, a partir de lo anteriormente mencionado, que todos los documentos son de utilidad para el proceso de inducción y capacitación al ingreso. Sin embargo, se detectan deficiencias:

- Ninguno de los documentos fue creado con la finalidad de dar soporte al proceso de inducción y capacitación al ingreso.
- La descripción de puesto y el protocolo de ventas, existen y competen al proceso de inducción y capacitación al ingreso, sin embargo no se utilizan.
- En todos los documentos, exceptuando la página web, existen contenidos desactualizados.
- Los documentos no poseen fecha de revisión planificada.
- Los documentos con los que se capacita sobre producto poseen la misma información a la que tienen acceso los clientes.
- No se evidencian documentos que reflejen las ventajas competitivas de los productos.

A partir de la información recolectada aplicando diferentes herramientas se logró generar un diagnóstico de la situación.

### *Diagnóstico*

En el capítulo IV se presentaron las técnicas de recolección de datos; la observación directa, así como las encuestas y entrevistas a los protagonistas del proceso.

Se recorrió todo el proceso de inducción y capacitación al ingreso en la incorporación de personal. Se **describió y analizó** cada situación para obtener la mayor cantidad de información, así como confiabilidad en lo recolectado.

En cuanto al método utilizado para dictar la inducción y la capacitación al ingreso, se deduce de la entrevista a las coordinadoras que el **mismo no está formalizado**; se realiza de manera intuitiva, sin una cronología de pasos a seguir, sino respondiendo a las situaciones que van aconteciendo en el transcurso de la inducción y la capacitación al ingreso.

En el recorrido por los emprendimientos, un asesor comercial queda como responsable y le explica sobre el producto que se le asignó. El ingresante en tres días pasa por cinco asesores distintos y cada uno le enseña a su modo; no hay una metodología estandarizada ni un control de lo que se transmite.

La ausencia de planificación del dictado y del contenido, provoca que quien capacita comunique una gran cantidad de información de manera acelerada. El capacitado, por lo detectado en la observación directa, se ve abrumado con el cúmulo de información recibida.

En relación a la encuesta realizada a las coordinadoras del área surge lo siguiente:

El hecho de que una de las dos coordinadoras no conozca el objetivo/propósito de su área, anticipa que mucho menos podrán trasmitírselo a sus subordinados.

A su vez, se demuestra la falta de técnicas y conocimientos de inducción del personal así como la escasez de tiempo y recursos, lo que imposibilita seguir modelos que subsanen todos los inconvenientes existentes.

Se destaca, en cuanto al método, el **formato colaborativo** del proceso que favorece la sociabilización del candidato. Sin embargo, la elección de quien tenga la responsabilidad de transmitir el conocimiento, debe ser bajo parámetros que garanticen la efectividad de esta instancia. Como así también es indispensable la definición del alcance y el camino a recorrer para alcanzarlo.

La comunicación es mala y la información no es accesible. No hay un manual de procedimientos que les indique a los asesores qué hacer o a quién dirigirse en caso de tener un inconveniente o inquietud. Por lo tanto, tampoco queda claro sobre quién recae la responsabilidad cuando hay un problema. ¿La culpa es de la persona porque hizo las cosas mal? ¿O la persona hizo mal las cosas porque desde la empresa no le dieron las herramientas/conocimientos necesarios para su correcto desempeño?

**La insuficiencia de material soporte**, es decir, manuales que sirvan de marco para guiar este momento en cuanto a orden y al contenido de la información, entorpecen el proceso de aprendizaje del nuevo ingresante, dificultando la asimilación del conocimiento.

En relación a este tema se identificaron cuatro puntos críticos:

- **La inexistencia** de manuales/instructivos que aborden el manejo de Gestar.
- La falta criterio para la utilización de material soporte existentes; cada asesor hace uso de los recursos gráficos y visuales según su perspectiva.
- La no **utilización del protocolo** de técnicas de ventas. Material hallado en la revisión documental.
- En cuanto a lo que refiere a productos, el **material utilizado contiene la misma información que aquella que se encuentra** disponible para los clientes (folletería, sitio web y revista Manantiales).

En conclusión, al no haber planificación por un lado, no están definidos los conocimientos indispensables para el puesto, y por el otro, no hay parámetros para medir, no se sabe tampoco qué medir. No hay un seguimiento ni evaluación para la persona que recién se incorpora, ni para quien dicta la capacitación. Esto hace imposible detectar desvíos y, por lo tanto, conocer sus causas. De esta manera es utópico poder asistir, dar apoyo e incentivar a los vendedores. La instancia de feedback, es crucial para afianzar el vínculo del ingresante con la organización. No se puede controlar lo que no se mide, y no se puede gestionar lo que no se puede controlar.

Sería arriesgado decir que el vendedor puede ser un embajador de la marca, un experto en el campo como espera la empresa.

## Capítulo V

### Propuesta

A partir de los resultados obtenidos tras la fase de indagación y análisis se propone el “Programa IC Edisur” (PIC Edisur). El mismo tiene por objetivo formalizar los procesos de Inducción y Capacitación al Ingreso.

En él se definen actividades, responsables, tiempos, recursos y los conocimientos necesarios para abordar el programa y alinearse con los resultados esperados. Se emplean dos técnicas para brindar la capacitación sugeridas por la bibliografía como herramientas de apoyo favorecedoras del proceso de asimilación del conocimiento.

El PIC Edisur aborda cuatro ejes de información requerida para la formación de la persona que recién ingresa. Señala y agrupa el contenido de cada categoría referida a:

- La empresa (historia, misión, visión, políticas, valores, estructura, etc.)
- Los sistemas de Gestión de la Información (CRM Gestar y el sitio web)
- La formación comercial (procesos establecidos y protocolo comercial)
- La formación en variables de Mercado (oferta, demanda, precio y entorno)

Para iniciar el recorrido por el PIC Edisur se expone un cuadro resumen a fin de guiar al lector y facilitar el abordaje de la propuesta planteada.

Cuadro N°3: Resumen del PIC Edisur.

Días	Actividades	Responsables	Tiempo	Materiales/ Recursos
<b>Fase I: Inducción a la empresa</b>				
Día 1 Cultura Edisur	Saludo de bienvenida de las coordinadoras de Comercial y Recursos Humanos	Coordinador Comercial y de Recursos Humanos	10 minutos	No aplica
	Firma de contrato	Coordinador de Recursos Humanos	1.30 horas	Documentación, refrigerio
	Recorrido por el edificio corporativo	Coordinadora de Recursos Humanos	50 minutos/ 30 minutos de break	Mapa de instalaciones
	Inducción a la empresa	Coordinador Comercial	2 horas	Manual de inducción, video institucional, revistas (Manantiales); libro institucional. Se hace entrega de una celular, agenda, lapicera y tarjetas personales
	Introducción al negocio	Coordinador Comercial	2 horas	Manual de inducción, revistas Cálamo y Manantiales, página web y videos institucionales
<b>Fase II: Inducción al puesto</b>				
Día 2 Área Comercial	Introducción al área Comercial	Coordinador comercial	4 horas/ 30 minutos de break	Manual de inducción ("Bienvenido a Ventas"), página web y videos institucionales, revista Manantiales.
	Recorrido general por emprendimientos	Asesor Comercial Referente	2 horas	automóvil, mapa de Edisur ("Sextuple").

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

Fase III: Capacitación al ingreso				
Día 3 Gestar	Definición/ Funcionamiento- Módulos documentales	Coordinador Comercial	6 horas 30 minutos / 30 minutos de break	Manual de Gestar, Proceso Comercial (dentro del Manual de Inducción), Guía para el instructor, y videos tutoriales
Día 4 Gestar	Módulo de ejecución/ Módulos oportunidades	Coordinador Comercial	6 horas 30 minutos / 30 minutos de break	
Día 5 Gestar	Módulo de ejecución/ Módulos actividades	Coordinador Comercial	6 horas 30 minutos / 30 minutos de break	
Día 6 Productos comercializados	Esquema de diferenciación/ segmentos	Coordinador Comercial y Asesor Comercial Referente	6 horas 30 minutos / 30 minutos de break	Manual en productos, Proceso Comercial (dentro del Manual de Inducción, Guía del instructor, folletería de productos, videos institucionales de productos, refrigerio simple, automóvil para el recorrido, llaves de acceso a las unidades modelos
Día 7 Productos comercializados	Esquema de diferenciación/ segmentos/ recorrido	Coordinador Comercial y Asesor Comercial Referente	6 horas 30 minutos / 30 minutos de break	
Día 8 Productos comercializados	Esquema de diferenciación/ segmentos/ recorrido	Coordinador Comercial y Asesor Comercial Referente	6 horas 30 minutos / 30 minutos de break	
Día 9 Proceso Comercial	Protocolo de ventas/ proceso de cierre comercial	Coordinador Comercial	6 horas 30 minutos / 30 minutos de break	Protocolo de venta, Guía del instructor, Rolplay, videos tutoriales y encuesta sobre la capacitación
Día 10 Cierre de la Inducción y Capacitación al Ingreso	Evaluación N° 1	Coordinador Comercial	1 hora	Evaluación N°1
	Asignación de ubicación	Subgerente Comercial	2 horas	No aplica

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso  
para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

Fase IV: Aprendizaje en el puesto				
Día 30	Evaluación N° 1 (se repite)	Coordinador Comercial	30 minutos	Evaluación N° 1
Día 60	Evaluación N° 2	Coordinador Comercial	30 minutos	Evaluación N° 2
Día 80	Evaluación de Calificación Inicial	Gerente y Coordinador Comercial	2 horas	Evaluación de Calificación Inicial
Día 90	Retroalimentación	Gerencia Comercial	1 hora	Resultados de la Evaluación Inicial

El cuadro n° 3 “Resumen del Programa IC Edisur (PIC)” presenta los cimientos del proceso de inducción y capacitación al ingreso de un asesor comercial. Parte con la premisa de ordenar y estructurar la información que se va a transmitir, brindando métodos y recursos pertinentes para lograr la transmisión del conocimiento. Para ello se divide en cuatro fases que agrupa toda información útil para el nuevo ingresante que le permita conocer la organización, su nueva tarea y familiarizarse con la cultura organizacional.

Está diseñado para influir en las actitudes de los empleados en relación a las tareas que realizarán y su papel en la organización. Respeto un orden pensado para asimilar con claridad y rapidez los conceptos.

Tiene como objetivo motivar la implementación de un proceso en gestión de recursos humanos que otorgue el seguimiento y la evaluación de un recurso y proporcione una estructura que eficientiza el know how de la incorporación, adaptación y sociabilización de la persona.

Cada fase es consecutiva y se subordina a un ciclo, en donde el avance a la siguiente etapa depende del cumplimiento de la anterior.

Previamente adentrarse en el detalle del PIC, se considera de vital importancia definir los recursos empleados en el proceso de inducción y capacitación al ingreso de un asesor comercial:

- Recursos humanos: persona dentro de la organización que ejercerá la función de capacitador.
- Recursos materiales: medio a través del cual se soporta la información.

### 7.1 Material Soporte

Para la implementación del programa, se trabajó el siguiente material soporte, los cuales se presentan en el desenlace del PIC Edisur:

Material soporte		
Existente en la empresa	Desarrollado en este trabajo	A desarrollar por la empresa
Descripción de puesto	Manual de Inducción	Manual Gestar
Protocolo de venta	Guía para el instructor	Manual de Producto
Página web	Evaluación de Calificación Inicial	Videos tutoriales
Revistas		Evaluaciones a ingresantes
Videos institucionales		Encuesta de satisfacción al cliente
Folletería de productos		

- Existente en la empresa: son aquellas herramientas con las que ya cuenta la empresa, que se identificaron como recurso material útil para apoyar el proceso de inducción y capacitación al ingreso. Algunas se aplican en el actual proceso y otras existen, pero no se emplean como recurso en dicha instancia.
- Desarrollado en este trabajo: se confecciona un Manual de Inducción que recopila y ordena información que estaba dispersa en diferentes documentos institucionales; así como una Guía para el instructor que tiene como objetivo ofrecerle a quien desempeñe el rol una herramienta sencilla para dictar la inducción y capacitación. Además se ofrece un esquema de Evaluación de calificación Inicial.
- A desarrollar por la empresa: son los documentos que la empresa deberá realizar para cumplir con la planificación del PIC Edisur. En esta propuesta se plantean esqueletos de dicha documentación, ya que por la profundidad del contenido es la empresa quien posee la facultad de elaborarlo.

### **7.1.1 Material soporte existente en la empresa**

En la etapa de relevamiento de la información se detectaron documentos útiles para la ejecución el PIC Edisur; el contenido se expone en el punto 4.5 Revisión documental del presente trabajo.

### **7.1.2 Material soporte desarrollado en este trabajo**

**Manual de Inducción Comercial:** documento impreso y digital. Contiene la información necesaria que la persona ingresante debe saber acerca de la compañía y su puesto

de trabajo. Es la recopilación de información de los documentos institucionales generados por Grupo Edisur, se exhiben en el Anexo II.

Comprende:

- La información sobre la empresa.
- Información de quienes hacen a la empresa.
- Información sobre el área a la que ingresan.
- Información específica del puesto de trabajo.
- Información sobre objetivos estratégicos.
- Información sobre los productos.
- Información sobre los procesos.

Este documento brinda la guía y las bases para llevar a cabo el PIC Edisur.

El Manual recorre el camino para comprender la estrategia, el posicionamiento de la empresa, y cómo el trabajo de los empleados encaja dentro de la misma. Lo que orienta y alinea el accionar y la toma de decisiones de sus integrantes.

**Guía del instructor:** Documento impreso y digital. Contiene el por qué, sobre qué y cómo capacitar; así como también un check list de pasos a seguir del instructor con el objetivo de servir de guía para el correcto desempeño de su rol. Se exhiben en el Anexo III.

**Evaluación de Calificación Inicial:** documento digital y escrito. Es una herramienta que tiene como finalidad evaluar al ingresante para determinar su continuidad o no dentro de la organización. Busca evaluar aspectos cuantitativos y cualitativos de la persona, permitiendo a quien la realiza reflexionar sobre datos certeros para tomar una decisión.

Este documento se encuentra incluido en la fase IV del programa.

### **7.1.3 Material soporte a desarrollar por la empresa**

**Manual Gestar:** documento en versión impresa y digital. Debe contener todos los conocimientos que un Asesor Comercial necesita para operar correctamente el software de gestión de clientes denominado Gestar.

El contenido se expondrá ordenado de tal manera que no sólo facilite la lectura de la persona en instancia de capacitación (ingresante), sino también del responsable de dictarla (instructor). La estructura debe respetar la secuencia establecida por el proceso comercial diagramado en el Manual de inducción.

Así mismo se propone abordar la explicación por módulos, agrupándolos de acuerdo a su funcionalidad:

- **Módulos con función documental:** información contenida en el CRM de lectura. La persona que opera el sistema tiene un rol pasivo, es decir que, no puede modificar/operar la información.
- **Módulos con función de ejecución:** la persona que opera el sistema tiene un rol activo, es decir que, puede modificar/operar la información. Alimenta el CRM.

**Manual del producto:** documento en versión impresa y digital. Contiene información técnica del producto. Es imprescindible la asignación de un responsable de la actualización de la herramienta, para asegurar que los asesores cuenten con información pertinente y unificada.

Se propone la siguiente estructura:

- Estilos de productos
- Estilo de construcción
- Ubicación y entorno
- Plano de ubicación
- Tipología de unidades
- Amenities
- Servicios
- Expensas/ Consorcio
- Unidades disponibles
- Precio
- Posesión
- Financiación
- Instrumento legal
- Fortalezas
- Debilidades
- Manejo de objeciones
- Speech comercial

**Videos tutoriales:** herramienta digital de consulta. Sugerimos que se realicen videos tutoriales para almacenar la secuencia de imágenes que muestran cómo operar correctamente el CRM de gestión de clientes (Gestar). La diferencia con los procedimientos es que permiten agilizar la visualización de cómo se ejecuta la carga en el sistema. Los videos deben ser de fácil acceso y actualización.

**Evaluaciones para ingresantes:** documentos impresos y digitales que sirven para medir el grado de entendimiento de los conocimientos brindados en la capacitación. La estructura debe ser flexible, es decir, debe ajustarse a las necesidades de evaluación del momento. Los resultados se guardarán en el legajo de cada trabajador.

Evalúa:

- Aspectos teóricos de la empresa.
- Especificaciones técnicas del producto.
- Ejecución de sistema de gestión de clientes (Gestar).

Se proponen dos momentos de evaluación con diferente grado de complejidad, con el objetivo de medir el avance del candidato recién incorporado.

EVALUCIONES	
<p><b><u>Evaluación N°1:</u></b> La misma debe apuntar a conocer si los conocimientos más relevantes fueron incorporados para, en el caso de no ser así, reforzarlos.</p>	<p><b><u>Evaluación N°2:</u></b> En este caso la evaluación debería ser más compleja, indagando sobre puntos más específicos, teniendo en cuenta que la misma se implementara cuando la persona ha transitado un mes dentro de la organización realizando la misma tarea. Al igual que en la evaluación anterior, se debe reforzar el conocimiento si fuese necesario.</p>
<p>Se propone una evaluación de 20 preguntas múltiple opción con la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas sobre lo dictado en la inducción (4).</li> <li>• Preguntas de productos (10).</li> <li>• Preguntas sobre Gestar (6).</li> </ul>	<p>Se propone una evaluación de 20 preguntas múltiple opción con la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas sobre lo dictado en la inducción (4).</li> <li>• Preguntas de productos (10).</li> <li>• Preguntas sobre Gestar (6).</li> </ul>

*Cuadro N° 4: Contenido sugerido para evaluaciones.*

*Fuente: elaboración propia.*

**Encuesta de la Capacitación:** documento impreso y digital que sirve para el análisis del PIC Edisur. Permite la generación de indicadores y la posibilidad de mejora continua.

Evalúa:

- Infraestructura del lugar donde se dictó la capacitación.
- Conocimiento y método del capacitador.
- Material soporte que fue entregado.
- Permite sugerencias.

Se propone que se realice la misma empleando la escala Likert de calificación (de 1 a 5) con los siguientes ítems a valorar.

- Metodología (dos afirmaciones).
- Material (dos afirmaciones).
- Expositores (dos afirmaciones).
- Organización (dos afirmaciones).
- Nivel general (dos afirmaciones).
- Aspectos positivos.
- Aspectos a mejorar.
- Sugerencias.

Aplicando esta encuesta podrá analizarse qué es lo que se debe mejorar en el dictado de la inducción y capacitación al ingreso.

**Encuesta de satisfacción de clientes:** llamada telefónica a clientes asesorados por el nuevo ingresante. Preguntas sobre la atención e información recibida.

Evalúa:

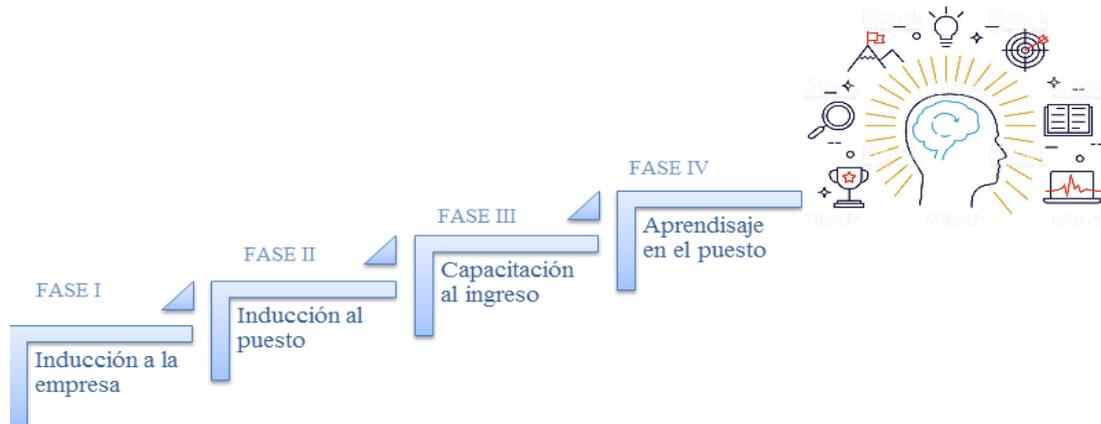
- Cómo los ingresantes llevan a la práctica el conocimiento brindado en la inducción y capacitación al ingreso.

Se propone que se realicen 4 (cuatro) preguntas, 2 (dos) para consultar sobre la atención y 2 (dos) para chequear la información que fue brindada a la persona. Se tiene en cuenta el tiempo extra de un empleado destinado a la tarea, con lo cual se recomienda hacer preguntas simples y cerradas.

#### **7.1.4 Fases del PIC Edisur**

Al iniciar el presente capítulo se expuso el material soporte trabajado y el resumen del PIC Edisur como los cimientos de la propuesta que defienden la problemática trabajada en este proyecto final de grado. A continuación, se abordan las cuatro fases en detalle que se consideran indispensables para la correcta ejecución del proceso de inducción y capacitación al ingreso de una persona, ajustadas a la empresa Grupo Edisur para el puesto de Asesor Comercial.

Gráfico N° 4: Fases del Programa IC Edisur.



*Fuente: elaboración propia.*

### **FASE I: INDUCCIÓN A LA EMPRESA**

Día 1: Cultura Edisur

**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

Saludo de bienvenida de las coordinadoras de Comercial y Recursos Humanos: el objetivo de esta instancia es empatizar con el nuevo ingresante haciéndolo sentir a gusto y contenido.

Sugerencias:

- Saludarle por el nombre.
- Mantener una conversación informal y amigable.

**Responsable:** Coordinadora Comercial y de Recursos Humanos.

**Tiempo:** 10 minutos.

Firma de contrato: explicación de los formularios pertinentes para la celebración de la relación laboral. Alta de Afip, ART, seguro de vida, Contrato de confidencialidad, Contrato de exclusividad y periodo a prueba. Explicación del Convenio Colectivo y de la Obra Social.

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

Sugerencia:

- Asegurar la comprensión de la información consultado al ingresante si tiene preguntas al respecto.

**Responsable:** Coordinador de Recursos Humanos.

**Tiempo:** 1.30 horas.

**Material:** documentación y refrigerio.

Recorrido por el edificio corporativo: la finalidad es que el ingresante conozca las instalaciones; sepa dónde está cada área y los espacios comunes.

Sugerencias:

- Presentar al ingresante a las personas del resto de las áreas.
- Detenerse en las áreas con las que interacciona por su tarea explicándole brevemente la función de cada uno.

**Responsable:** Coordinador de Recursos Humanos.

**Tiempo:** 50 minutos.

**Material:** mapa de instalaciones.

(30 minutos de break)

Introducción a la empresa: el objetivo es comunicar los siguientes contenidos:

- Historia de la organización (Manual de Inducción pág. 1)
- Misión y Visión (Manual de Inducción pág. 1)
- Política y Valores (Manual de Inducción pág. 1 a 2)
- Organigrama (Manual de Inducción pág. 10)

Sugerencias:

- Expresar la importancia de conocer estos conceptos ya que hacen a la cultura organizacional.
- Dar ejemplos concretos de cómo se reflejan en las acciones de Edisur los valores corporativos.
- Asegurar la comprensión de la información consultado al ingresante si tiene preguntas al respecto.
- Es aplicable a todo el personal (administrativos, ejecutivos, obreros, etc.) está elaborado con un lenguaje sencillo pero con la personalidad de la marca.

**Responsable:** Coordinador Comercial.

**Tiempo:** 2 horas.

**Material:** Manual de Inducción, video institucional, revista Manantiales; libro institucional. Se hace entrega de una celular, agenda, lapicera y tarjetas personales.

Introducción al negocio: tiene como finalidad evidenciar cuestiones esenciales del negocio.

- Ventajas competitivas (Manual de Inducción pág. 3)
- Fortaleza de la marca (Manual de Inducción pág. 4)
- Esquema de negocio (Manual de Inducción pág. 5 a 7)
- Estructura de la organización (Manual de Inducción pág. 8 a 10)

Sugerencias:

- Asegurar la comprensión de la información consultado al ingresante si tiene preguntas al respecto.

- Reproducir los videos disponibles de producto para transmitir la identidad de la marca. Ejemplo: Video institucional 2016, Experiencia Edisur y Hacemos que la realidad inspire (material disponible en la web)

**Responsable:** Coordinador Comercial.

**Tiempo:** 2 horas.

**Soporte:** Manual de inducción, revistas Cálamo y Manantiales y material digital (web y videos Institucionales).

Se identifica a este momento como el responsable de explicar y acentuar el “por qué” del negocio empresarial. El principal soporte es el Manual de Inducción.

## **FASE II: INDUCCIÓN AL PUESTO**

Día 2: Área Comercial

**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

El ingresante debe ser capaz de identificar su lugar en la estructura, comprometerse con los objetivos del grupo e individuales, comprender su rol y límites de acción. Aquí inicia el verdadero proceso de sociabilización con sus superiores y pares.

Introducción al Área Comercial: en esta instancia se desarrollará:

- Saludo de bienvenida del gerente del área: invita al nuevo empleado a su oficina y tienen una reunión de 15 minutos con la finalidad de sostener una conversación amena con la intención de hacerlo sentir bienvenido. (Manual de Inducción pág. 13)

- Equipo y contactos útiles: se entrega un listado que ofrece datos de contacto con fotografía para facilitar la identificación de su equipo de trabajo. (Manual de Inducción pág. 15 a 21)
- Oficinas comerciales: se explica la ubicación y el entorno. (Manual de Inducción pág. 22 a 24)
- Horarios de trabajo: se repasa horarios de ingreso, egreso y breaks. (Manual de Inducción pág. 24)
- Descripción del puesto: se explica en detalle objetivos, responsabilidades, funciones y habilidades valoradas. Es de vital importancia desarrollar cada uno de los apartados. (Manual de Inducción pág. 25 a 26)
- Compromisos y deberes: se explican los comportamientos esperados por la organización. (Manual de Inducción pág. 27)
- Objetivos del área y del puesto: se entrega por escrito los objetivos particulares por puesto que derivan en el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área. (Manual de Inducción pág. 28 a 29)
- Programas de gestión (presentación): se proporciona al ingresante usuario y clave de Gestar y correo institucional. Se explica de manera general para qué sirve y cómo funciona. (Manual de Inducción pág. 30)
- Proceso comercial de atención al cliente: se explica flujograma del proceso comercial de atención al cliente. La finalidad de recorrer el proceso es poder vincularlo con la carga de datos en el sistema Gestar. (Manual de Inducción pág. 41 a 46)
- Productos comerciales: se describe la diversidad de productos; va de lo general a lo particular. En el manual, la información se presenta señalizada con colores e imágenes, en concordancia con la comunicación externa, para facilitar la asociación; por ejemplo, todas las

urbanizaciones están identificadas con el color verde y poseen una imagen representativa.

(Manual de Inducción pág. 35 a 40)

Sugerencias:

- Asegurar la comprensión de la información consultado al ingresante si tiene preguntas al respecto.

- Trabajar el contenido del manual en paralelo con el sitio web para alinear la comunicación interna con la externa.

**Responsables:** Coordinador Comercial.

**Tiempo:** 4 hs con break de 30 minutos.

**Material Soporte:** manual de inducción ,material digital (web y videos institucionales), revista Manantiales.

Recorrido general por emprendimientos: el objetivo es que la persona vivencie el proyecto integral de Edisur. Bajo el formato de “tour” el recorrido comienza y termina en la oficina central; recorre los principales emprendimientos y vías de accesos, ofreciendo al candidato la geo-localización de los productos y sus puntos referenciales. Antes de volver a la oficina se recomienda subir al ingresante al edificio más alto llamado Pilares de Manantiales para tener una vista panorámica del desarrollo más grande e importante de Edisur.

Sugerencias:

- Desde el edificio en altura indicar puntos referenciales identificando los puntos cardinales que limitan el entorno ya que es información relevante para el cliente.
- El responsable de este momento será el conductor designado del recorrido.
- Realizar paradas técnicas en los productos.

**Responsable:** asesor comercial referente.

*Asesor Comercial Referente:* asesor comercial que, por cumplir con los estándares de desempeño y poseer aptitudes para la venta, es elegido como modelo a seguir. Asesor comercial validado por el equipo directivo para responder inquietudes operativas del ingresante.

**Tiempo:** 3 horas.

**Material/recursos:** automóvil, mapa de Edisur (Séxtuple).

### **FASE III: CAPACITACIÓN AL INGRESO**

Para esta instancia el candidato ya deberá ser capaz de identificar y describir con claridad el esquema de negocio y la cartera de productos.

En esta etapa se capacita en:

- Gestar.
- Producto.
- Protocolo de Ventas.

El objetivo es preparar al personal para la ejecución inmediata de la tarea; transmitir el proceso de gestión de clientes a través de la herramienta informática Gestar, transmitir especificaciones técnicas del producto y enseñar estrategias de venta.

Día 3, 4 y 5: Gestar

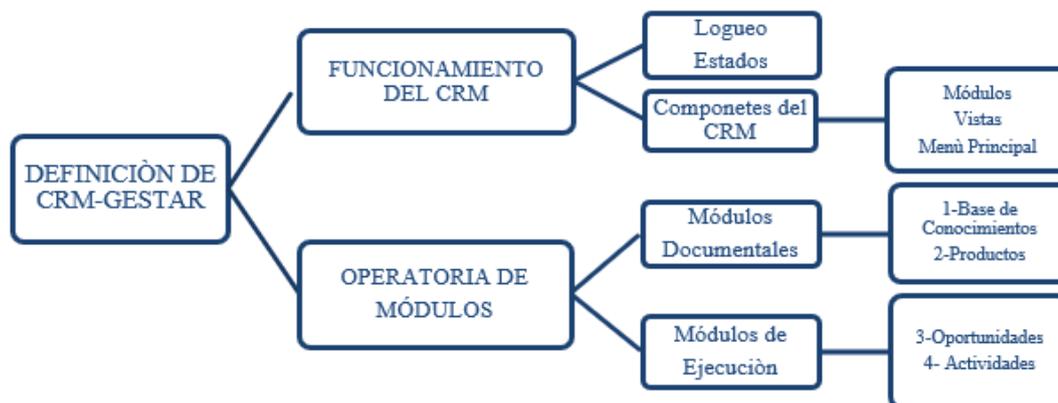
**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

La explicación de la herramienta tendrá dos momentos:

Momento uno: Explicar el funcionamiento del CRM.

Momento dos: Explicar la operatoria de la Gestión de Módulos.

A continuación, se plantea los elementos que componen la herramienta respetando un orden lógico y sistémico para el dictado de la capacitación.



*Cuadro N°5: Componentes del sistema de clientes Gestar.*

*Fuente: elaboración propia.*

Sugerencias:

- Entregar al nuevo integrante cronograma de capacitación en Gestar.
- Funcionamiento del CRM y Operatoria de módulos documentales deben explicarse en conjunto; en este momento el capacitado tiene un rol pasivo.
- Funcionamiento de operatoria Módulos de Ejecución en conjunto; aquí el capacitado adquiere un rol activo.
- Entregar un usuario de práctica para que el capacitado pueda simular la gestión completa.
- Asegurar la comprensión de la información consultado al ingresante si tiene preguntas al respecto y recién avanzar al siguiente tema.

**Responsables:** Coordinador Comercial.

**Tiempo:**

Tabla N°4: Cronograma de capacitación del sistema de clientes Gestar.

<b><u>CAPACITACIÓN GESTAR</u></b> <b><u>Lugar: Edificio Corporativo- Sala de reuniones.</u></b>		
<b>DÍA 3</b>	<b>DÍA 4</b>	<b>DÍA 5</b>
<b>Definición y funcionamiento del CRM (3 hs)</b>  ¿Qué es Gestar? -¿Cómo funciona? - ¿Qué elementos lo componen?  <b>Break (30 min)</b>  <b>Módulos de uso Comercial (3hs)</b> Detallar que módulos usa el área Comenzar por los de Lectura  <b>Repaso (30 min)</b>	<b>Modulo Ejecución/ Oportunidades (3hs)</b>  Comenzar por módulo de Búsqueda de Oportunidad Explicar que información muestra ¿Qué elementos contiene? ¿Cómo funciona?  <b>Break (30 min)</b>  <b>Módulos/Oportunidades/ gestión (3hs)</b> Continuar explicando cómo ejecuta el modulo. Aquí el candidato debe interactuar con el sistema.  <b>Repaso (30 min)</b>	<b>Modulo Ejecución/ Actividades (3hs)</b>  Comenzar por módulo de Búsqueda de Actividades ¿Explicar que información muestra? ¿Qué elementos contiene? ¿Cómo funciona?  <b>Break (30 min)</b>  <b>Módulos/Actividades/ Gestión (3hs)</b> Continuar explicando cómo ejecuta el módulo. Aquí el candidato debe interactuar con el sistema.  <b>Repaso (30 min)</b>

*Fuente: elaboración propia*

**Recursos:**

- Manual Gestar
- Proceso comercial
- Guía para el instructor
- Videos tutoriales Gestar

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

Día 6, 7 y 8: Productos Comercializados.

**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

El candidato ya posee información general del negocio empresarial y sobre los sistemas de gestión informáticos de clientes; está en condiciones de especializarse en los productos que deberá vender.

Esta instancia de capacitación específica para el puesto permitirá al nuevo asesor comercial conocer la información técnica sobre los productos.

En el siguiente cuadro se esquematiza los momentos de la capacitación en productos.

*Cuadro N°6: Componentes de la capacitación en productos.*



*Fuente: elaboración propia.*

El cuadro muestra la secuencia propuesta para abordar la temática que implica:

- Por un lado la parte teórica: esquema de diferenciación, se trabaja con la técnica aula expositiva.
- Por otro la parte práctica: especificaciones técnicas, se aplica la técnica entrevista pública.

Sugerencias:

- Asegurar la comprensión de la información consultado al ingresante si tiene preguntas al respecto antes de avanzar al siguiente tema.
- Cerrar cada segmento de la instancia especificaciones técnicas con la visita a las unidades modelos. Se considera necesario vivenciar cada producto.
- Permitir momentos de preguntas al final de cada explicación.

**Responsables:** Coordinadora comercial, con el rol de regulador/conductor de la capacitación y Asesor Referente, con el rol de entrevistado y a cargo de la visita a unidades modelos.

**Tiempo:**

Tabla N°5: Cronograma de capacitación en productos.

<b><u>CAPACITACIÓN PRODUCTOS</u></b>			<b><u>Lugar: Edificio Corporativo- Sala de reuniones.</u></b>
<b>DÍA 6</b>	<b>DÍA 7</b>	<b>DÍA 8</b>	
<b>Esquema de Diferenciación ( 2 hs)</b>	<b>Segmento Casonas/ Premium (2hs)</b>	<b>Segmento Lotes Consolidados (2hs)</b>	
		<b>Segmento Lotes en Lanzamiento (1hs)</b>	
<b>Break (30 min)</b>	<b>Break (30 min)</b>	<b>Break (30 min)</b>	
<b>Segmento Casas y Edificios (3 hs)</b>	<b>Segmento Casonas Tradicional (2hs)</b>	<b>Segmento Country (2hs)</b>	
<b>Repaso con recorrido por Unidades Modelos (1 hr 30 min)</b>	<b>Repaso con recorrido por Unidades Modelos (1 hr 30 min)</b>	<b>Repaso con recorrido por Unidades Modelos (1 hr 30 min)</b>	

*Fuente: elaboración propia.*

**Recursos:**

- Manual de Productos.
- Guía del instructor.
- Folletería de Productos.
- Videos institucionales de productos.
- Refrigerio simple.
- Automóvil para el recorrido.
- Llaves de acceso a las unidades modelos.

Día 9: Proceso Comercial.

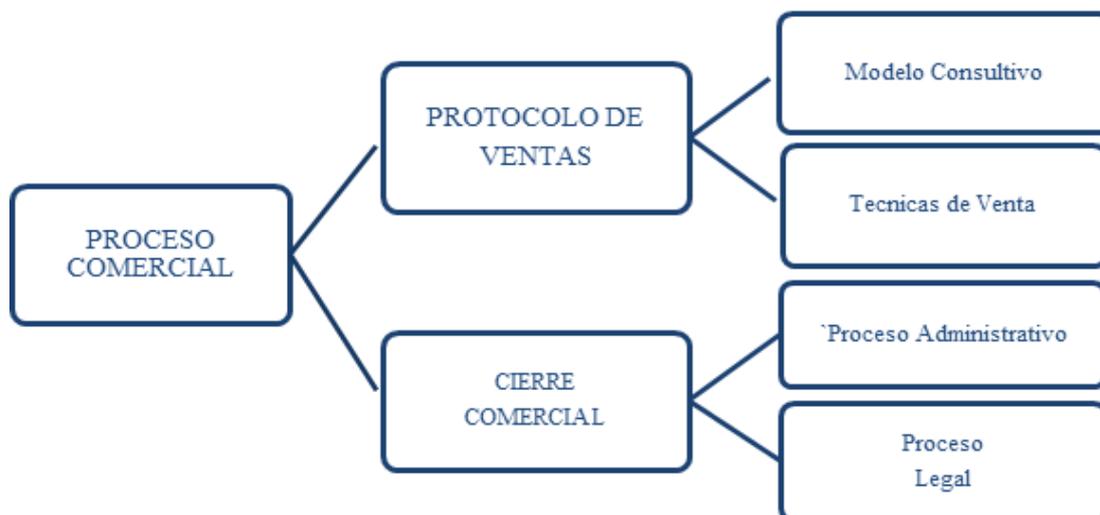
**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

Protocolo y Proceso de cierre comercial.

El candidato ya conoce la estrategia del negocio, los sistemas de gestión de clientes y los productos comerciales; se encuentra en condiciones de incorporar técnicas de venta, como así interiorizarse en aspectos teóricos para cierres de negociación.

En esta instancia se incorporan de manera integral todos los conocimientos adquiridos hasta el momento y se le solicita al nuevo integrante que valore la capacitación recibida.

En el siguiente cuadro se esquematiza los momentos de la capacitación final:



*Cuadro N°6: Componentes de la capacitación del proceso comercial*

*Fuente: elaboración propia.*

Se define este momento como el cierre de la capacitación al ingreso, el nuevo integrante cuenta con el cúmulo de conocimientos esenciales para continuar, ya en el puesto, su proceso de aprendizaje.

Sugerencias:

- Asegurar la comprensión de la información consultado al ingresante si tiene preguntas al respecto antes de avanzar al siguiente tema.
- Permitir momentos de preguntas al final de cada explicación.
- Proporcionar ejemplos para internalizar conceptos básicos.
- Permitir que el ingresante sea parte activa de la capacitación.

**Responsables:** Coordinador Comercial.

**Tiempo:**

Tabla N°6: Cronograma de capacitación del proceso comercial.

<b>DÍA 9: PROCESO COMERCIAL</b>	
<b>Lugar: Edificio Corporativo- Sala de reuniones.</b>	
<p><b>PROTOCOLO DE VENTAS</b></p> <p>¿Qué significa seguir un protocolo de ventas?</p> <p>¿Cuál es el modelo que adopta la empresa?</p> <p>¿Qué técnicas puedo emplear?</p> <p>¿Que preguntas tengo que hacerle a mi cliente?</p> <p><b>Tiempo Máx: 1 hs</b></p>	<p><b>PROCESO DE CIERRE COMERCIAL</b></p> <p>¿Qué Actividades involucran el cierre de una venta?</p> <p>¿Qué actores intervienen?</p> <p>¿Qué implicancias tiene en cuanto a derechos y obligaciones una venta?</p> <p>¿Cómo lo impacto en el CRM?</p> <p>¿Cuál es el alcance de mi trabajo?</p> <p><b>Tiempo Máx: 3hs</b></p>
<b>BREAK 30 MINUTOS</b>	
<p><b>CIERRE:</b> Repaso – Simulación Role Play</p> <p><b>Tiempo Máx: 2hs</b></p> <p><b>ENCUESTA DE SOBRE LA CAPACITACIÓN.</b></p> <p><b>Tiempo Máx: 30 Min</b></p>	

*Fuente: elaboración propia.*

**Recursos:**

- Guía del instructor
- Proceso Comercial
- Protocolo de Venta
- Role Play
- Video tutorial Gestar
- Encuesta sobre la capacitación.

Día 10: Cierre de la Inducción y Capacitación al ingreso.

**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

Evaluación n° 1: Se aplicará al candidato una primera evaluación sobre contenidos básicos expuestos en el proceso. Tiene como finalidad medir el nivel de conocimiento con que la persona arribara al puesto para atender a su primer cliente.

Sugerencias:

- Explicar los contenidos a evaluar.
  - Aclarar dudas.
  - Corregir el examen inmediatamente para dar feedback y ver aspectos, si los hubiera a mejorar.
- 
- Informar al Sub-gerente del área los resultados ya que es quien asigna los productos a los asesores.

**Responsable:** Coordinador Comercial.

**Tiempo:** 1 hora

**Material:** Evaluación n°1

Asignación de ubicación: el objetivo es cerrar el proceso de inducción y capacitación al ingreso programando una reunión con el Sub-Gerente del área donde además de repasar las inquietudes, se le asignará la ubicación final por los próximos 60 días.

Sugerencias:

- Repasar objetivos y responsabilidades con el candidato.
- Brindarle la escala de premios.
- Aclarar dudas.

- Asignarle un Asesor Comercial Referente.

**Responsable:** Sub-Gerente Comercial.

**Tiempo:** 2 horas.

**Material:** No aplica.

Finalizada la reunión con el subgerente el nuevo ingresante se dirigirá a su nuevo sitio de trabajo y culminará la jornada observando al asesor referente que se le asignó.

#### **FASE IV: APRENDIZAJE EN EL PUESTO**

Día 30.

**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

#### Evaluación N°1 (se repite)

Durante los primeros 30 (treinta) días desde el ingreso, la persona estará acompañada por un Asesor Comercial Referente, no obstante, el equipo de coordinación seguirá desempeñando un rol activo en el seguimiento de la nueva incorporación; para ello se sugiere el análisis del candidato en relación al SEVEN (herramienta de medición implementada por el equipo comercial con análisis semanal). Es vital poder identificar alteraciones en el cumplimiento de desempeño del nuevo integrante con la finalidad de asegurar el éxito del proceso.

Sugerencias:

- Repetir la evaluación n° 1 el día 30, para diagnosticar el grado de avance.
- Aplicar Encuesta de satisfacción de atención a clientes que fueron trabajados

por el candidato.

- Proponer plan de acción para trabajar aspectos a mejorar.

**Responsable:** Coordinadora Comercial.

**Tiempo:** 30 minutos.

**Material:** Evaluación n° 1.

Día 60.

**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

Evaluación N°2.

Se espera que candidato recientemente incorporado se encuentra en condiciones de trabajar individualmente y desempeñar el rol con autonomía.

Con la finalidad de medir el avance del ingresante se propone realizar una segunda evaluación con la misma estructura de la primera pero con mayor complejidad, considerando la experiencia incorporada.

**Responsable:** Coordinador Comercial.

**Tiempo:** 30 minutos.

**Material:** Evaluación N°2.

Día 80.

**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

Evaluación de Calificación Inicial

En base a los resultados obtenidos en la Evaluación N°2, el desempeño cotidiano del nuevo integrante, y como medida proactiva a el fin del periodo a prueba establecido por la Ley

de contrato de trabajo 20.774 se planifica el momento de analizar si la persona se ajusta al puesto.

Se propone una evaluación que permita a quien debe tomar la decisión, reflexionar y adentrarse en todos los aspectos que hacen al desempeño de la persona.

La imagen siguiente muestra la estructura modelo de la evaluación sugerida para calificar la evolución de la persona recientemente incorporada en los siguientes aspectos:

- Fortalezas y debilidades.
- Competencias específicas del puesto.
- Comportamientos asociados al perfil.
- Disposición Anímica.
- Objetivos de Venta.
- Objetivos de Proceso.
- Valoración General.

A continuación, en la figura n°9 se presenta el modelo propuesto para la Calificación Inicial del colaborador.

DATOS FORMALES		
Nombre del Colaborador:		
Área:		Puesto:
Fecha de Ingreso:		Capacitación fecha:
Finalización del Período de Prueba:		
CALIFICACIÓN CUALITATIVA		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES		
Fortaleza I:		
Fortaleza II:		
Debilidad I:		
Debilidad II:		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (las mismas se encuentran detalladas en la descripción de puesto).		
COMPETENCIA	PONDERACIÓN	OBSERVACIÓN
COMPETENCIA TÉCNICA		
1-		
2-		
3-		
4-		
COMPETENCIAS SOCIALES		
1-		
2-		
3-		
4-		

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS AL PERFIL	
1. ¿El colaborador se muestra atento y consiente ante cada observación?	
2. ¿Se muestra comprometido con los objetivos del puesto?	
3. ¿Posee la capacidad de adaptarse a situaciones u objetivos nuevos de trabajo?	
DISPOSICIÓN ANÍMICA	
1. ¿El colaborador se muestra atento y consiente ante cada observación?  2. ¿Se muestra comprometido con los objetivos del puesto?  3. ¿Posee la capacidad de adaptarse a situaciones u objetivos nuevos de trabajo?  4. ¿Se esfuerza para mejorar?  5. ¿Sugiere y aporta ideas?	

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		
Objetivo de ventas	¿Cumple con el objetivo individual de ventas?	
	¿Cuál es su número promedio de conversión oportunidades/ventas?	
	¿ En que posición con respecto a la media del equipo se encuentra su cantidad promedio de ventas?	
Objetivo de Proceso	Tiempos de primer contacto- ¿ Cumple con el tiempo de contacto establecido?	
	Seguimiento de Clientes – Promedio de Oportunidades vencidas.	
	Cantidad y tipo de reprocesos.	

Objetivo, participación y colaboración con el equipo.	Cantidad de ventas compartidas	
	Cantidad de acciones comerciales participadas	
<b>CONCEPTO GENERAL</b>	Según lo observado califique el nivel general de su nuevo colaborador (del 1 al 10).	
¿Desea que el colaborador continúe al servicio de la compañía?	¿Por qué?	
¿En qué aspectos deberá entrenar al evaluado en los próximos meses? ¿En qué aspectos deberá entrenar al evaluado en los próximos meses?		
En una escala del 1 al 10, identifique el acompañamiento que deberá darle para lograr el desarrollo mencionado.	¿Por qué?	
Observaciones:	Plan de acción (tiempo de ejecución):	
Fecha de Evaluación:	Nombre y cargo de Evaluador:	

*Figura N°9: Modelo propuesto para la Calificación Inicial del colaborador.*

*Fuente: Elaboración propia*

Sugerencias:

- Asegurar la evaluación correcta de las competencias definidas en la descripción de puesto entregada en la fase dos del programa.
- Comparar el rendimiento real del evaluado con los criterios definidos en el aspecto anterior.
- Agregar la evaluación inicial al legajo para comparar con futuras evaluaciones de desempeño

**Responsable:** Gerencia y Coordinación comercial.

**Tiempo:** 2 dos horas de dinámica de grupo.

**Material:** Evaluación de Calificación Inicial.

Día 90.

**Lugar:** Edificio Corporativo- Sala de reuniones.

Retroalimentación- Fin del Programa Integral de Inducción y Capacitación al ingreso.

Concluida la evaluación de calificación inicial y bajo el supuesto de continuar con la relación laboral, se debe retroalimentar al nuevo integrante haciendo foco en su desempeño y en la definición conjunta de un plan de acción con objetivos fijados para trabajar aspectos a mejorar. Cabe aclarar que en el caso que se decidiera el despido de la persona sería pertinente realizar el feedback.

**Sugerencias:**

- Entregar informe de calificación inicial y consensuando un plan de acción con fecha de cumplimiento.
- Dejar registro, en base a los resultados, de posibles capacitaciones futuras en aspectos más específicos del negocio, como por ejemplo: análisis de la competencia, análisis de variables de mercado, capacitación en atención al cliente, entre otras.
- Dar por finalizado el PIC Edisur en circunstancias distendidas y amigables.

**Responsables:** Gerencia Comercial.

**Tiempo:** 2 horas.

**Recursos:**

- Informe de calificación inicial.
- Plan de acción.

De esta manera se da por finalizado el PIC Edisur.

Con la implementación de este programa se considera se da respuesta a la necesidad de la empresa; sistematizando, midiendo y permitiendo perfeccionar el proceso cuando sea necesario.

El material soporte tienen un papel clave, ya que a través del mismo se puede realizar la implementación.

Cabe aclarar que los documentos presentados son totalmente susceptibles a cambios por la dinámica del negocio, por ende, de las necesidades que debe suplir estos procesos de la gestión de los recursos humanos.

## Capítulo VI

### Recomendaciones

En base a lo diagnosticado y a lo propuesto se plantean las siguientes sugerencias:

- Premiar a los asesores que participan como capacitadores en el proceso. Las opciones que se sugieren son: bono extra o francos compensatorios.
- Analizar la posibilidad de incorporar al sitio web una intranet social que permita, entre otras cosas, mejorar la comunicación interna y facilitar el acceso a la información inter área actualizada.
- Revisar el proceso de inducción y capacitación al ingreso de todas las áreas que integran a Grupo Edisur. Es indispensable la homogeneidad del mensaje que se transmite a cada miembro de la organización para poder construir una cultura sólida y transparente.
- Analizar la posibilidad de delegar al Área de Recursos Humanos la responsabilidad del proceso de inducción a Grupo de Edisur. Con lo cual, cada vez que se deseen realizar cambios, el área de Recursos Humanos velara por mantener la coherencia de lo que se quiera comunicar.
- Establecer fechas concretas de revisión no sólo para la actualización del contenido sino para el ajuste del proceso y la dinámica con los que se llevan a cabo.
- Asignar un referente por área que mantenga el programa actualizado.
- Concientizar y sensibilizar a todo el personal para que se impliquen con la importancia del proceso de Inducción y Capacitación de un nuevo miembro.

### Conclusiones

A través de un diagnóstico se determinó que el proceso de inducción y capacitación al ingreso de Grupo Edisur era deficiente; por lo que en este trabajo se presentó la sistematización de estas instancias esenciales de la gestión de los recursos humanos.

Como se mencionó anteriormente, es imprescindible que la empresa realice los cambios propuestos y aplique las acciones desarrolladas para poder asegurar la transmisión y generación del conocimiento necesario para el puesto.

El entender la importancia del conocimiento de la cultura organizacional y el poder desarrollar las tareas de manera eficiente son dos factores determinantes para que las nuevas incorporaciones aporten todo su potencial al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con la propuesta se busca dar una respuesta integral a todo el proceso, entendiendo que cada parte y actor interviniente del mismo es una pieza clave, por lo que no debe dejarse nada librado al azar.

La misma consta de un programa al que se denominó PIC Edisur que está acompañado por documentos que permiten su ejecución. Todos estos elementos se deben conjugar con la dedicación y responsabilidad de todos los intervinientes.

Que quienes lo lleven a cabo entiendan la importancia de esta instancia, tiene que ser prioridad para que puedan brindarse completamente, forjando nuevos colaboradores conocedores de la organización y preparados para ejecutar sus funciones tal como lo espera la empresa, desde los valores organizacionales y el conocimiento.

Se trata de un mayor uso del tiempo de lo que se venía implementando, que debe interpretarse como una inversión que repercute de manera positiva, dando frutos en la productividad, fidelizando los recursos y mejorando el clima laboral.

Aplicando las propuestas aquí planteadas la empresa tendrá grandes beneficios:

- La instrumentación del programa integral permitirá que Edisur se asegure la transmisión de todos los contenidos necesarios para el entendimiento de la cultura organizacional, del desarrollo de las tareas pertinentes y de las expectativas que la organización tiene respecto a ellos y su labor.
- La capacitación al ingreso estandarizada con material escrito y gráfico y el uso de herramientas tecnológicas (videos tutoriales), basada en dos grandes temas: producto y

sistema de gestión de clientes Gestar, permitirá darle ordenamiento y claridad a los contenidos; así como metodología a la transmisión del conocimiento.

- La calificación inicial brindara una visión global de las habilidades para el puesto y las competencias organizacionales necesarias para la formación del perfil del nuevo colaborador.
- La evaluación del proceso en sí mismo también proporcionará la información necesaria para poder determinar qué cambios hay que realizar para hacerlo más eficiente. El contar con estos datos no significa que naturalmente se darán los cambios; se tendrán que analizar para a partir de allí tomar decisiones.
- Sistematizar repercute en la calidad de los procesos por lo que poder hacerlo va a permitirle a la organización medirse para seguir mejorando; es decir, el poder llevar a cabo de la misma manera la inducción y capacitación, más allá de quién la dicte, es clave para determinar cuáles son las cuestiones que se pueden seguir mejorando.

En conclusión, si invertir en el desarrollo de los colaboradores trae beneficios, y el éxito de una organización, en gran medida depende en qué y cómo hacen sus tareas estos, ¿por qué no se haría?

## Capítulo VII

### Referencias

#### 9.1 Libros consultados

Alles, M. (3ra Edición, 1ra re impresión). (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (1ra Edición). (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Chiavenato, I. (5ta Edición). (2002) *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial McGRAW-HILL.

Hernández Sampieri, R. et al. (4ta Edición). (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Martinez Espinosa, E. & Martinez Anguita, F. (2009). *Capacitación por Competencias, Principios y Métodos*. Santiago de Chile

Watson-Gegeo, K.A. (1988). *Ethnography in ESL: Defining the essentials*. TESOL Quaterly, 22,4, 575-592.

Werther, W. & Davis. K. (3ra Edición). (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial McGRAW-HILL.

## 9.2 Documentos digitales

Carballeda, A. (2008). *La intervención en lo social, las problemáticas sociales complejas y las políticas públicas*. Revista Margen, 48; p. 7. Recuperado de [www.margen.org/suscri/margen48/carbal.html](http://www.margen.org/suscri/margen48/carbal.html).

Gómez Powelek, J. (2008). *El Aprendizaje Experiencial*. Recuperado de [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_5/1/3.Gomez\\_Pawelek.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf)

Martínez León, I. & Ruiz Mercader, J. (2002). *Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje de conversión del conocimiento*. Recuperado de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>

## Anexo I



### Descripciones de puesto

**Nombre del Puesto:** Coordinador Comercial.

**Supervisado por:** Gerente de Ventas y Sub Gerente de Ventas.

**Supervisa a:** Asesores Comerciales, Ejecutivos Legales, Ejecutivos Contact Center.

### Objetivo General:

- Asistir a la Gerencia, ejecutando acciones relacionadas a la coordinación de actividades para el equipo comercial y asistir al equipo para que logren, en conjunto, incrementar el objetivo de ventas.
- Cumplir y hacer cumplir los requerimientos y los Procesos del SGC según la Norma ISO 9001: 2008.

### Responsabilidades:

- Coordinación y supervisión al equipo comercial facilitando herramientas que se orienten a aumentar la cantidad de ventas en la empresa.
- Supervisión y seguimiento del desempeño individual de cada uno de los Asesores Comerciales.
- Elaboración de informes solicitados por la gerencia.
- Ser el nexo entre la Gerencia y Asesores Comerciales.

### Nivel de Autoridad:

- Ejerce supervisión sobre Supervisor y Ejecutivos.
- Toma decisiones relacionadas con la distribución y coordinación de tareas del equipo.
- Toma decisiones relacionadas a la asignación de recursos hacia los miembros del equipo.

### Tareas a Desarrollar:

- Asistir a la Gerencia.
- Transmitir la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Desarrollar dinámicas para formar grupos y fomentar la comunicación.
- Desarrollar y aplicar mecanismos orientados a la motivación del equipo.
- Realizar las tareas de inducción, capacitación y entrenamiento de personal.
- Planificar tareas en equipo.
- Organizar la logística de los puestos de ventas.
- Organizar cronogramas de días laborables y no laborables.



- Confeccionar manuales de capacitación, manuales de productos y de procedimientos.
- Planificar y desarrollar nuevos módulos y campos en el software utilizado por la empresa. CRM GESTAR.
- Confeccionar informes tanto cualitativos como cuantitativos, entre ellos: informes mensuales de ventas, informe exhaustivo semanal de entrada de nuevos clientes a la base de datos, informe de desempeño semanal a nivel tanto grupal como individual, informes mensuales de desempeño individual de los asesores comerciales, entre otros.
- Confeccionar nuevos procedimientos.
- Gestionar propuestas y acciones comerciales.
- Gestionar campañas de salida.
- Realizar unificaciones, reaperturas, control de cierres de oportunidades.
- Coordinar posesión con post-venta.
- Buen estado y presentación de las oficinas, departamentos y casas modelo.
- Controlar el estado de los emprendimientos (MKT de Obra).
- Administración y rendición de fondo fijo.

#### **Requerimientos del Puesto:**

- **Edad Mínima:** 24 años.
- **Sexo:** Indistinto.
- **Estado Civil:** Indistinto.

#### **Instrucción:**

Educación Formal:

- Estudiante avanzado o recibido de Licenciatura en Administración de Empresa o afines. *Ciencias Económicas*

Formación:

- Conocimientos informáticos: paquete Microsoft Office.
- Conocimientos sobre conducción de equipos.

#### **Experiencia Laboral:**

- Mínimo un año de experiencia laboral.

#### **Habilidades:**

- Flexibilidad / Adaptación al Cambio
- Atención/Servicio al Cliente
- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Tolerancia ante situaciones críticas

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

GRUPO  EDISUR

- Resolución de problemas
- Capacidad de análisis / Atención a detalles
- Planificación y Organización
- Autogestión
- Relaciones Interpersonales
- Negociación
- Iniciativa y Proactividad



### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**Nombre del Puesto:** Asesor Comercial.

**Supervisado por:** Gerente de Ventas, Sub Gerente de Ventas y Coordinador Comercial.

**Supervisa a:** No posee personal a cargo.

### **Objetivo General:**

- Asistir a la Gerencia ejecutando acciones relacionadas a la gestión de clientes y a la negociación de venta inmobiliaria.
- Cumplir con los requerimientos y los Procesos del SGC según la Norma ISO 9001: 2008.

### **Responsabilidades:**

- Asesoramiento del cliente.
- Incremento de ventas.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Seguimiento de clientes.
- Buen estado y presentación de las oficinas, departamentos y casas modelo.
- Presentación de información al Directo, Gerente, Subgerente y Coordinadoras.

### **Nivel de Autoridad:**

- Toma de decisiones relacionadas a las tareas inherentes del puesto comercial (cronograma de reuniones, estrategias de seguimiento de clientes, modalidad de búsqueda de nuevos clientes)
- Toma decisiones relacionadas a la modalidad de trabajo.

### **Tareas a Desarrollar:**

- Atención telefónica, personalizada y vía correo de clientes.
- Recepción de propietarios.
- Buscar nuevos clientes para la empresa realizando acciones de salida.
- Crear estrategias de seguimiento de clientes.
- Mostrar y comercializar los productos.
- Actualizarse constantemente sobre los diferentes emprendimientos que desarrolla la empresa.
- Actualizar y confeccionar informes de análisis de la competencia.
- Gestionar reuniones con el Gerente y Director comercial.
- Cierre de oportunidades, tanto ganadas como pérdidas.
- Controlar el estado de los emprendimientos (MKT de Obra).
- Controlar la limpieza, orden y estado de los departamentos y casas modelos.
- Controlar de la limpieza de las oficinas.



### **Requerimientos del Puesto:**

- **Edad Mínima:** 18 años.
- **Sexo:** Indistinto.
- **Estado Civil:** Indistinto.

### **Instrucción:**

Educación Formal:

- Secundario Completo.
- Se valorará Título terciario de Marketing y/o Comercialización, Administración de Empresas o afines, Martillero Público o Corredor Inmobiliario.

### **Formación:**

- Conocimientos informáticos: paquete Microsoft Office.
- Conocimientos sobre el mercado inmobiliario y construcción.

### **Experiencia Laboral:**

- Experiencia, de por lo menos un año, en comercio.
- Experiencia en atención al cliente.

### **Habilidades:**

- Flexibilidad / Adaptación al Cambio
- Atención/Servicio al Cliente
- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Tolerancia ante situaciones críticas
- Resolución de problemas
- Capacidad de análisis / Atención a detalles
- Planificación y Organización
- Autogestión
- Relaciones Interpersonales
- Negociación
- Iniciativa y Proactividad

## Anexo II

### Manual de Inducción



## BIENVENIDO A EDISUR

### LA EMPRESA

### NOSOTROS

Somos una empresa desarrollista con sede geográfica en la ciudad de Córdoba, Argentina, concebida para el desarrollo de grandes emprendimientos inmobiliario.

### NUESTRA FILOSOFÍA

El desarrollo inmobiliario de una ciudad es una responsabilidad y un compromiso que todos los que formamos parte de GRUPO EDISUR asumimos sobre la base de una cultura organizacional compartida, guiados y alentados por nuestra forma de ser, hacer, sentir y soñar.

### NUESTRA MISIÓN

Somos una Desarrollista Inmobiliaria dinámica y comprometida, que genera valor para sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y sociedad en general, visualizando y capitalizando oportunidades de negocios en búsqueda de un crecimiento ordenado y sostenido.

### NUESTRA VISIÓN

Ser reconocidos por nuestra trayectoria y liderazgo en el mercado inmobiliario argentino.

### POLÍTICA

Nuestra responsabilidad con la calidad está fundada en una elevada vocación y espíritu de servicio para cumplir los requerimientos de nuestros clientes, valiéndose del dinamismo, la innovación, la integridad y el compromiso que nos caracteriza, y que, apropiados a nuestro equipo humano en cada una de sus acciones diarias, nos permite alcanzar una mayor competitividad en nuestros productos y mejorar continuamente la eficiencia del sistema de gestión de calidad.

## NUESTROS VALORES

### DINAMISMO

- Trabajamos con una gran capacidad de transformación del mercado y su entorno, a partir del conocimiento de sus condiciones, generando oportunidades de crecimiento empresarial.

### INNOVACIÓN

- Generamos competitividad concibiendo innovación tecnológica en nuestros productos y métodos de gestión.

### CALIDAD

- Desarrollamos productos de calidad, haciendo concordar las expectativas del cliente con lo programado por la institución y lo realizado por nuestros equipos.

### INTEGRIDAD

- Actuamos con claridad y en concordancia con los valores y las buenas prácticas profesionales, sobre la base de nuestra trayectoria y solvencia.

### COMPROMISO

- Procedemos con un alto nivel de responsabilidad, promoviendo el desarrollo urbano en base a un crecimiento social, ambiental y económicamente sustentable.

## NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS

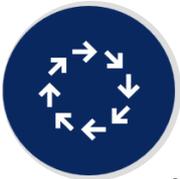
Logramos concatenar un conjunto de acciones, gestiones y habilidades combinadas entre sí, de modo que resulte un sistema único de actividades complementarias que constituyen una ventaja difícil de imitar y sustentable en el tiempo.





### **FORTALEZA DE MARCA**

Posicionamos una imagen de solidez y estabilidad, reflejada en una impecable trayectoria de cumplimiento de obligaciones financieras y contractuales; un nivel de solvencia económica mantenida durante los diferentes e inestables ciclos de la economía argentina; y una reputación de credibilidad y confianza respaldada por nuestras estables relaciones con entidades financieras, proveedores, clientes e inversores. Constituimos un actor importante en el desempeño del sector privado, y representamos una figura activa y constructiva en la articulación con el sector público.



### **ESTRUCTURA PROPIA Y MODELO DE NEGOCIOS INTEGRAL**

Contamos con equipos propios de profesionales que se ocupan de cada una de las etapas de los distintos proyectos, incluyendo el análisis de su factibilidad y compra del terreno, el diseño arquitectónico, la puesta en marcha de la obra, su promoción y comercialización, la administración, post venta y fidelización del cliente. Generamos así un modelo de negocios integral, asegurando la interacción entre las diferentes áreas de trabajo, la retroalimentación del proceso, y el control y mejora continua del ciclo del producto.



### **PROPUESTA MULTIPRODUCTO Y MULTITARGET**

Ofrecemos diferentes categorías de producto inmobiliarios residenciales: departamentos en edificios y condominios, lotes en countries y urbanizaciones, oficinas y casas. De esta manera, podemos asesorar a un público diversificado en la búsqueda de la mejor opción para cubrir sus necesidades, tanto para consumidores finales adultos, familias jóvenes y profesionales, como para inversores. Esta cartera diversificada nos aporta además suficiente flexibilidad para adaptarnos a los distintos movimientos del mercado, posicionándonos ventajosamente frente a las propuestas monoproducto de otros jugadores.



### **INVERSIÓN EN TIERRAS**

Disponemos de un importante stock de tierras, con lo que optimizamos nuestros márgenes de ganancia, a partir del incremento de su valor, producto de su maduración y desarrollo, lo que garantiza negocios a largo plazo y perspectivas ciertas de continuidad en el mercado. Además, permite generar proyectos rentables a través de esquemas de alianzas con terceros, alentando una auténtica fuerza de transformación de tierra



### **DESARROLLOS A GRAN ESCALA**

Impulsamos esquemas de negocios basados en desarrollos a gran escala, en los que ponemos en marcha nuestra capacidad para realizar la gestión, urbanización y revalorización de grandes extensiones de tierra y la consolidación de proyectos con inversores de distintas escalas. Esto implica planificar emprendimientos integrados a la ciudad, contemplando tanto la inversión en infraestructura para la provisión de servicios y conectividad, como la articulación con el sector público, además de una visión urbanística integral.



### **POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO**

Mantenemos una política de financiamiento bancario y en el mercado de capitales que redunde en mayor transparencia y eficiencia en la utilización de los fondos, con el objeto de optimizar el retorno sobre el capital. Al mismo tiempo, agudizamos nuestra creatividad financiera, tanto para ofrecer nuevas propuestas de financiamiento a nuestros clientes como para obtener mejores condiciones en la captación de fondos.

## NUESTROS ESQUEMAS DE NEGOCIOS

Superamos el rol de desarrollista tradicional y asumimos una visión urbanizadora de grandes superficies, a partir de la alianza con otras empresas e inversores a los que aportamos nuestro know how y trayectoria.



### DESARROLLADOR DE PRODUCTOS PROPIOS

Diseñamos, proyectamos, construimos, promocionamos y comercializamos emprendimientos en todas las categorías de productos, desde departamentos en edificios y condominios, lotes en urbanizaciones y countries, hasta oficinas y casas en formato housing.



### DESARROLLADOR DE DESARROLLISTAS

Ofrecemos la tierra, el proyecto, el marketing, la comercialización y el servicio de posventa, mediante alianzas con empresas que se hacen cargo de la inversión, la gestión y la construcción.



### DESARROLLADOR DE DESARROLLOS EN MARCHA

Asumimos la gestión, el desarrollo, la comercialización y la administración de emprendimientos, revitalizando proyectos iniciados por otros grupos empresarios.



### DESARROLLADOR DE CIUDAD

Realizamos la gestión, urbanización y revalorización de grandes extensiones de tierra, lo que involucra la planificación de proyectos integrados a la ciudad, que implican inversión en infraestructura para la provisión de servicios y conectividad, articulación con el sector público y visión urbanística integral.

## NUESTRA POLÍTICA DE CALIDAD

**Certificamos Normas ISO 9001:2008, acreditando la calidad de todos los procesos involucrados en nuestro negocio. Cada año, validamos la certificación manteniendo el esfuerzo por seguir perfeccionando nuestros procesos internos.**

El sistema de gestión de calidad alcanza el diseño, desarrollo, promoción, comercialización y servicio post venta de sus proyectos inmobiliarios.

La certificación fue otorgada por el organismo Det Norske Veritas (DNV) de origen noruego, uno de los más importantes a nivel mundial.



Alineamos diariamente las distintas áreas de la empresa, con el firme propósito de generar mayor confianza y satisfacción a los clientes.



## NUESTROS SOCIOS

El Directorio de nuestra compañía está conformado por destacados profesionales con más de 25 años de trayectoria en el sector financiero y de la construcción, experiencia académica, solidez empresarial y representación sectorial.



**Cr. Horacio Parga**



**Ing. Fernando Reyna**



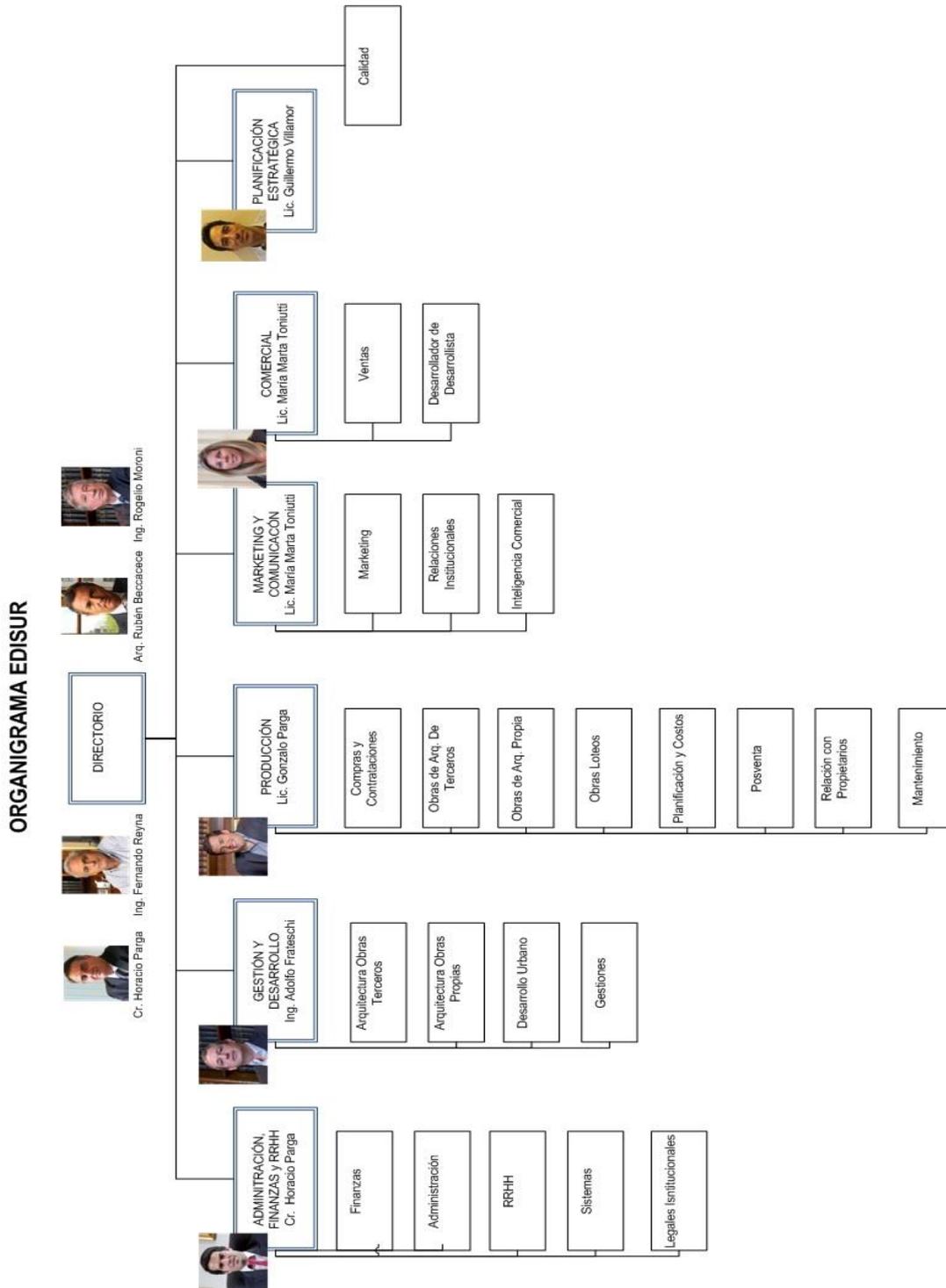
**Arq. Rubén Beccacece**



**Ing. Rogelio Moroni**

## NUESTRO EQUIPO

Más de 150 profesionales, técnicos y administrativos, conformamos distintos equipos de trabajo en áreas complementarias que articulan objetivos, proyectos y resultados.



“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

## NUESTRA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

Formamos parte activa de distintas instituciones empresariales, profesionales y académicas, que promueven la actividad sectorial, la investigación y el análisis, el desarrollo económico y social, el ejercicio ético de las distintas especialidades, el perfeccionamiento y la formación.



CÁMARA EMPRESARIAL DE DESARROLLISTAS URBANOS  
DE CORDOBA



CÁMARA EMPRESARIAL DE DESARROLLADORES  
URBANOS ARGENTINA



BOLSA DE COMERCIO CORDOBA



FUNDACION CORDOBA MEJORA



FUNDACION MEDITERRANEA



INSTITUTO ARGENTINO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS



CENTRO DE INVESTIGACION DE INMOBILIARIAS DE  
CORDOBA



CÁMARA ESPAÑOLA DE COMERCIO DE LA REPUBLICA  
ARGENTINA

## NUESTRO COMPROMISO SOCIAL

Nos sentimos comprometidos con el desarrollo de la comunidad y trabajamos conjuntamente con instituciones vinculadas al bien común, la promoción del estudio, el espíritu emprendedor y la inclusión social y laboral, llevando adelante campañas solidarias, programas y proyectos con distintas fundaciones.



FUNDACION MANOS ABIERTAS



FUDACION BANCO DE ALIMENTOS CORDOBA



FUNDACION EDUCATIVA JUNIOR ARCHIVEMENT



FONBEC



FUNDACIÓN EMPRESARIAL PARA EMPRENDEDORES E+E



FUNDACIÓN LA LUCIÉRNAGA

## BIENVENIDO A VENTAS

### EL ÁREA DE VENTAS

### SALUDO DE BIENVENIDA

Querido Ignacio,

Sirvan estas líneas para expresarte en nombre de Comercial Grupo Edisur y en el mío propio, la más sincera bienvenida a este Área en donde esperamos puedas desarrollar tu labor profesional y desenvolverte en un agradable ambiente de trabajo.

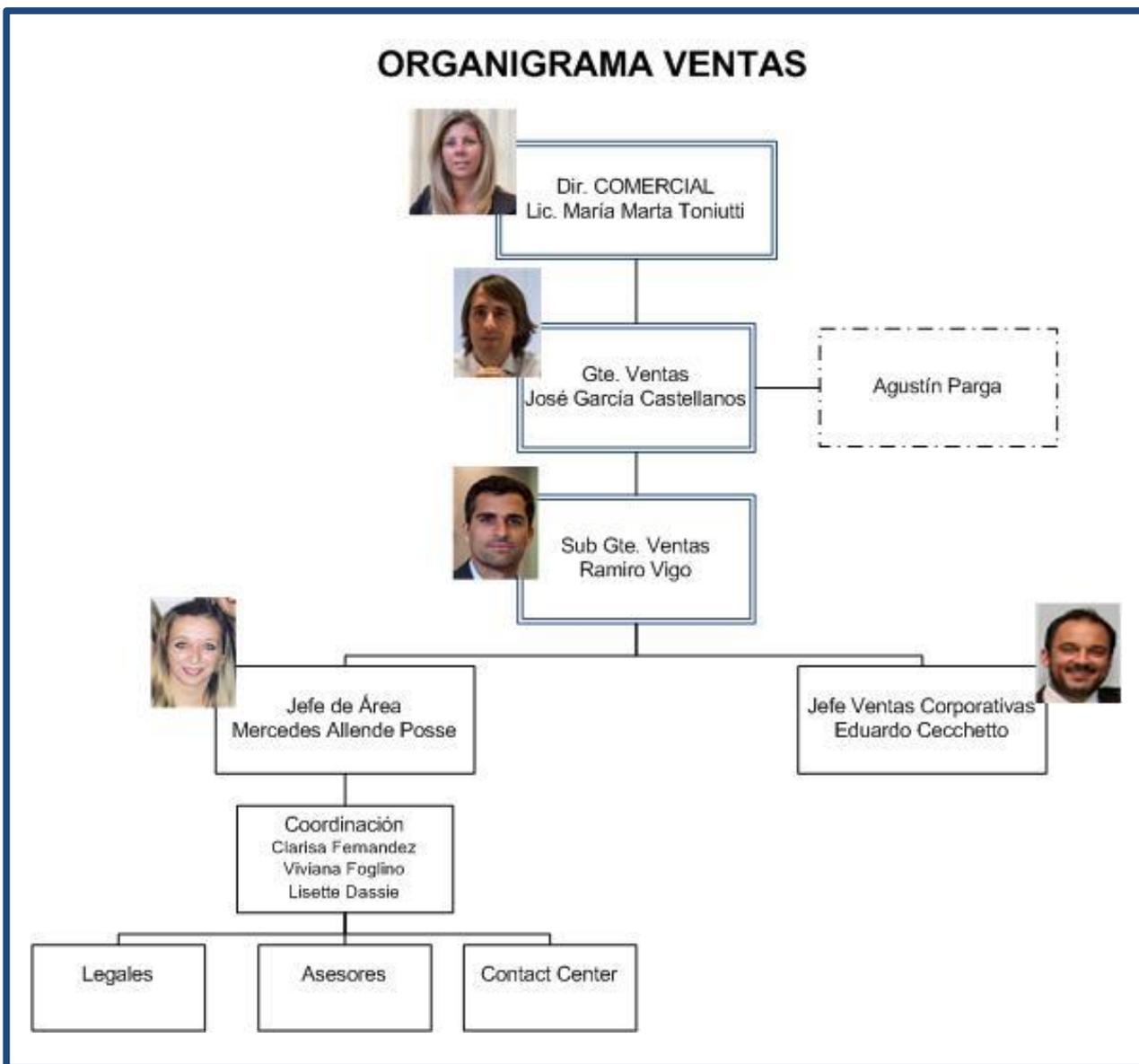
La fuerza de ventas de una compañía es el punto de contacto más importante con el cliente y es el que mayor impacto tiene en los resultados. El diseño de esta fuerza de ventas merece una especial atención. Con tu paciencia, consideración y pericia, nos ayudarás a desarrollar esta gran familia.

Te hacemos entrega de este Manual de Bienvenida en donde encontrarás información básica de interés, que te ayudará para lograr una rápida integración a nuestro equipo. Tanto nuestros profesionales, como yo mismo, estamos a tu disposición para aclararte todas las dudas que puedan presentarse en la interpretación de este documento, que te ruego leas con mucha atención.

Nuevamente destaco la bienvenida a nuestro equipo y muchas gracias por elegir formar parte de Grupo Edisur.

José García Castellanos  
Gerente Comercial

**NUESTRO EQUIPO DE VENTAS**



“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

<b>EQUIPO COMERCIAL</b>					
<b>GERENCIA VENTAS</b>					
<b>PUESTO</b>	<b>OFICINA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FOTO</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>MAIL</b>
Gerente de Ventas	EDISUR OFFICE	José García Castellanos		3513923519	jgarcia@grupoedisur.com.ar
Sub Gerente de Ventas	EDISUR OFFICE	Ramiro Vigo		3512365897	rvigo@grupoedisur.com.ar
Jefe de Ventas Corporativas	25 DE MAYO	Eduardo Cecchetto		3515306689	ececchetto@grupoedisur.com.ar
Jefe de Área	EDISUR OFFICE	Mercedes Allende Posse		3516635095	mallendeposse@grupoedisur.com.ar

<b>COORDINACIÓN DE VENTAS</b>					
<b>OFICINA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FOTO</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>MAIL</b>	
EDISUR OFFICE	Clarisa Fernandez		3516635096	cfernandez@grupoedisur.com.ar	
EDISUR OFFICE	Viviana Foglino		3512329042	vfoglino@grupoedisur.com.ar	

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

<b>LEGALES VENTAS</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FOTO</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>MAIL</b>
<b>EDISUR OFFICE</b>	Agustina Digón		3515516742 adijon@gru poedisur.co m.ar	adijon@grupoedisur.com.ar
<b>EDISUR OFFICE</b>	Arantxa Casalderrey		3515516742	acasalderrey@grupoedisur.com.ar

<b>ASESORES MULTIPRODUCTO</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>ASESOR</b>	<b>FOTO</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>MAIL</b>
<b>LA CASCADA</b>	Federico Capdevilla		3512084079	fcapdevilla@grupoedisur.com.ar
<b>PDLR</b>	Juan Manuel Cid		3513097949	jcic@grupoedisur.com.ar
<b>EDISUR OFFICE</b>	Orlando Ionadi		3515128865	oionadi@grupoedisur.com.ar
<b>SUREÑO</b>	Leandro Minoldo		3517695387	lminoldo@grupoedisur.com.ar
<b>25 DE MAYO</b>	Marcela Cozzolino		3518028827	mcozzolino@grupoedisur.com.ar
<b>MANANTIALES</b>	Jorge Nasser		3516172160	jnasser@grupoedisur.com.ar

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

<b>ASESORES MULTIPRODUCTO</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>ASESOR</b>	<b>FOTO</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>MAIL</b>
25 DE MAYO	Verónica Aznar		3516630841	vaznar@grupoedisur.com.ar
SAN LORENZO	Federico Gómez		3513466996	fgomez@grupoedisur.com.ar
25 DE MAYO	Agustín Dodds		3515291430	adodds@grupoedisur.com.ar
MANANTIALES	Luis Molina		3512328728	lmolina@grupoedisur.com.ar
SUREÑO	Darío Lutri		3513101055	dlutri@grupoedisur.com.ar
25 DE MAYO	Paola Superi		3518028826	psuperi@grupoedisur.com.ar

<b>ASESORES MULTIPRODUCTO</b>				
<b>EDIDUR OFFICE</b>	Sebastián Silvestrini		3513098682	ssilvestrini@grupoedisur.com.ar
<b>CS II</b>	Soledad Morell		3515923911	smorell@grupoedisur.com.ar
<b>SAN LORENZO</b>	Constanza Moyano		3518112883	cmoyano@grupoedisur.com.ar
<b>VILLA CANARIAS</b>	Marcelo Davicino		3516635094	mdavicino@grupoedisur.com.ar

<b>ASESORES MULTIPRODUCTO</b>			
<b>ASESOR</b>	<b>FOTO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>MAIL</b>
Ramiro Gentile Supervisor Weekend		3515305438	rgentile@grupoedisur.com.ar
Marcelo Bertone		3515309729	mbertone@grupoediusur.com.ar
Diego Tavella		3518141845	dtavella@grupoedisur.com.ar
Daniel Ceballos		3512329095	dceballos@grupoedisur.com.ar

<b>CONTACTOS ÚTILES</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>OFICINA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>MAIL (@grupoedisur.com.ar)</b>
Ventas			0810 888 3347	
Post Venta			0800 444 9090	
Recepción Casona	Casona		351 467 8500	
Tesorería	Casona	María Tosello	3515924162	mtosello
Administración- Encargada de Clientes	Casona	Virginia Coll	3516630834	vcoll
Administración - Ejecutivo Clientes	Casona	Belén Novillo	3513475953	bnovillo

<b>CONTACTOS ÚTILES</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>OFICINA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>MAIL (@grupoedisur.com.ar)</b>
Post Venta	Edisur Office 7°C	Florencia Camposarconi	3516172067	fcamposarconi
Sistemas	Casona	Raúl Millicay	3515134198	rmillicay
Sistemas	Casona	Gerardo Clavero	3515059768	gclavero
Nuevas Tecnologías	Edisur Office PB A	Ramiro García	3512329061	rgarcia
Responsable Inteligencia Comercial / Producto	Casona	Sofía Caballero	3515923742	scaballero
Coordinador Inteligencia Comercial	Casona	Eugenia Cerutti	2984366137	ecerutti
Ejecutivo MKT vivencial	Casona	Rodrigo Tejerina	3513097502	rtejerina
RRHH	Casona	Mara Riboldi	3513082823	mriboldi
Coordinador de Intendentes	Casona	Gastón Aliaga	35157410077	galiaga

## NUESTRAS OFICINAS COMERCIALES

### OFICINA 25 DE MAYO:

Dirección: 25 de mayo 186 esquina Alvear.

Teléfono: 0351- 4227179



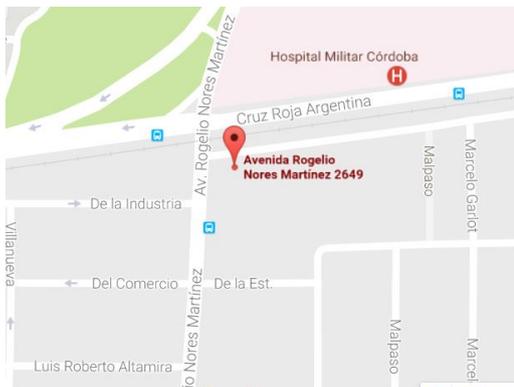
### OFICINA SAN LORENZO:

Dirección: San Lorenzo 87 casi esquina Buenos Aires.



### EDISUR OFFICE:

Dirección: Av. Nores Martínez 2649 PB



“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

**OFICINA CASONAS DEL SUR II:**

Dirección: Manuel Baigorria esquina Martin de Fonseca (ingreso por calle interna)  
Condominio Casonas del Sur II  
Oficina en conjunto con Post venta



**OFICINA VILLA CANARIAS:**

Dirección: Recta Martinolli 6667



**OFICINA MANANTIALES:**

Dirección: San Antonio (Cruz Roja) esquina Rio Negro – Parada 4 Contenedor  
Casonas de Manantiales.

**OFICINA SUREÑO DE MANANTIALES:**

Dirección: San Antonio (Cruz Roja) esquina Rio Negro – Parada 5

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso  
para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

**OFICINA LA CASCADA:**

Dirección: Manantiales (Colonia Impira esq. Cañada de Gómez, X5017MWV Córdoba)  
parada 9

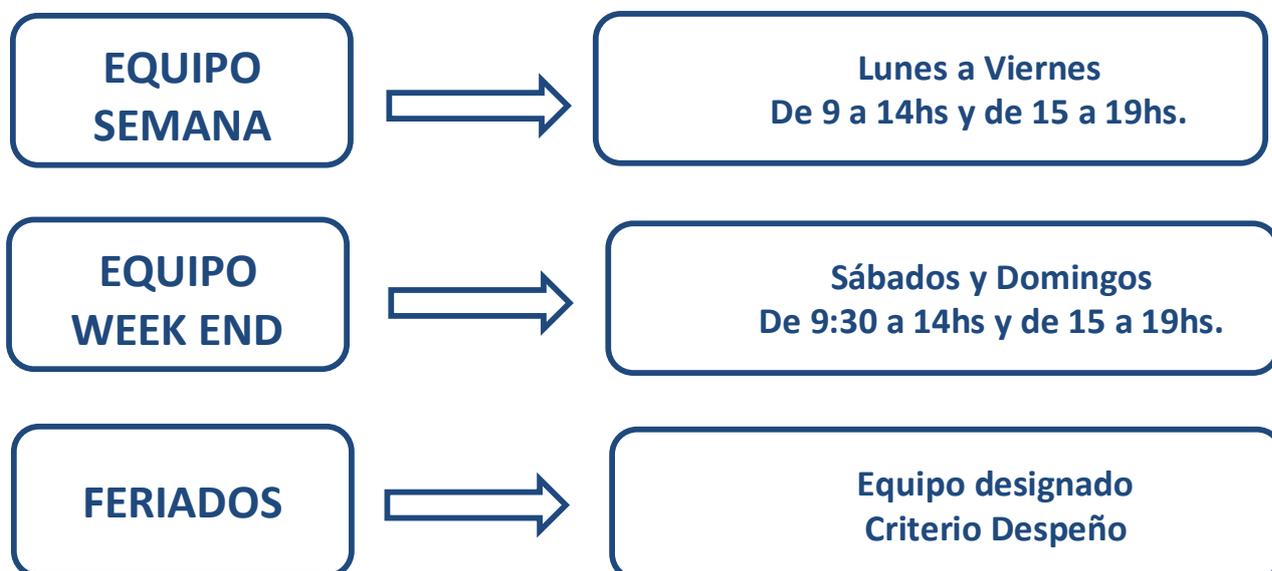
**OFICINA SAN IGNACIO:**

Dirección: Ruta 5 km 4,5 Parada 20

**OFICINA POTRERILLO:**

Dirección: Los Paredones KM15

### NUESTRO HORARIO



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ASESOR COMERCIAL

**Nombre del Puesto: Asesor Comercial.**

**Supervisado por:** Gerente de Comercial, Sub Gerente de Comercial y Coordinador Comercial.

**Supervisa a:** No posee personal a cargo.

**Objetivo General:**

- Asesorar integralmente al cliente con el propósito de alcanzar la satisfacción y fidelización del mismo.
- Colaborar en el logro de objetivos estratégicos de ventas establecidos por la Dirección.
- Cumplir con los requerimientos y los Procesos del SGC según la Norma ISO 9001:2008.

**Responsabilidades:**

- Asesoramiento del cliente.
- Generación de ventas.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Seguimiento de clientes.
- Registro de todo lo pertinente al proceso de ventas en sistema interno (Gestar).
- Relevamiento del Estado de oficinas y unidades modelo.
- Presentación de información de acciones comerciales a Coordinación.

**Nivel de Autoridad:**

- Toma decisiones relacionadas a las tareas inherentes del puesto comercial (cronograma de reuniones, estrategias de seguimiento de clientes, modalidad de búsqueda de nuevos clientes)
- Toma decisiones respecto a negociaciones comerciales dentro de los límites establecidos por Gerencia.

**Tareas a Desarrollar:**

- Atención telefónica, personalizada y vía mail de clientes.
- Proponer acciones de salida para atraer nuevos clientes.
- Crear estrategias de seguimiento de clientes.
- Mostrar y comercializar los productos.
- Actualizarse constantemente sobre los diferentes emprendimientos que desarrolla la empresa.
- Actualizar y confeccionar informes de análisis de la competencia.
- Registrar cierre de oportunidades, tanto ganadas como perdidas en Gestar.
- Controlar el estado de los emprendimientos.
- Asistir a la reunión semanal del área.
- Acompañar a la empresa en los eventos institucionales / sociales.

## NUESTROS COMPROMISOS

Por formar parte de Grupo Edisur deberás cumplir con los siguientes **compromisos**:

- 1) Mantener la oficina comercial con el orden y la limpieza adecuada.
- 2) Cuidar el buen estado y presentación de los departamentos y casas modelo.
- 3) Llevar vestimenta formal (durante la semana y fines de semana).
- 4) Puntualidad, tanto para horarios de ingreso y egreso, como para horarios de receso por almuerzo.
- 5) Cuidar los recursos que facilita la empresa: artículos de librería, artículos de almacén para uso de empleados y clientes, mobiliario de la oficina, pc, teléfono celular, etc.
- 6) Proveer material comercial a los puestos de ventas (planos, folletos y revistas).
- 7) Trabajar la información a través del sistema Gestar, respetando tiempos y formas establecidas.
- 8) Responder *on-line* las consultas telefónicas derivadas del Contact Center (1 hs) y dentro del día las consultas que ingresan por otros medios de comunicación (se asignan como mail y se ven en las actividades/oportunidades pendientes)
- 9) Asesorar integralmente al cliente y llevarlo a conocer los productos de interés, como paso previo a una reunión de cierre.
- 10) Limpiar y ordenar el espacio utilizado para la reunión con el cliente, para que pueda utilizarse nuevamente.
- 11) Respetar la privacidad de nuestros clientes. (No mencionar sus nombres, ni las operaciones realizadas frente a otros clientes, proveedores, o amigos inclusive).
- 12) Tratar con respeto a empresas colegas. Durante el asesoramiento nos centramos en nuestras fortalezas y productos, evitando realizar un juicio sobre la competencia.
- 13) Trabajar con honestidad, respetando los clientes de tus compañeros, trabajando en equipo y colaborando con todos los vendedores en igual medida.
- 14) Respetar los procedimientos establecidos para el área.
- 15) Participar activamente en eventos promovidos por la empresa, con el objetivo de lograr contactos comerciales.

## NUESTROS OBJETIVOS

En el área de ventas, los Asesores trabajan por objetivos. En la medida que cada Asesor cumpla sus objetivos individuales, colaborará en la consecución de los objetivos de la empresa.

### **OBJETIVOS INDIVIDUALES:**

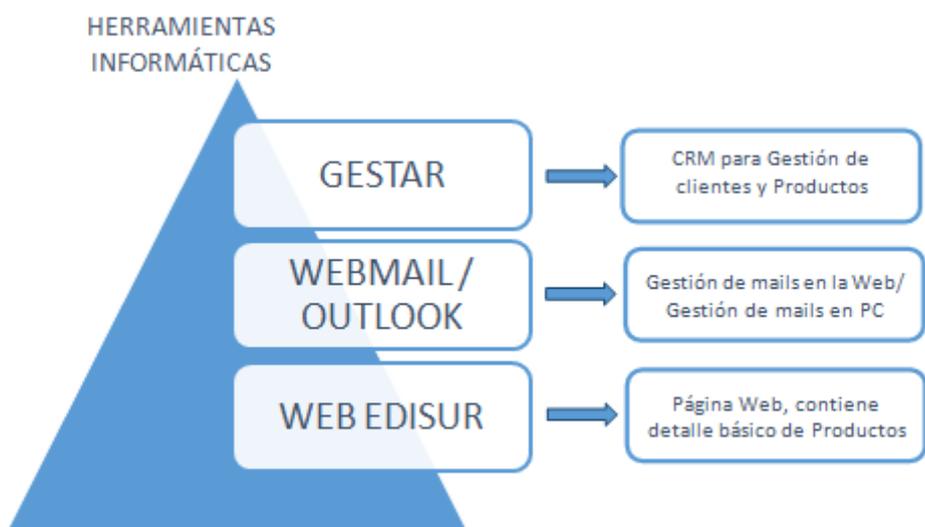
- **Llamadas** (incluye las de seguimiento):
  - Asesores de semana: 100 llamadas semanales
  - Asesores Week end 40 semanales
  
- **Llamadas Campañas:**
  - Asesores de semana: 80 llamadas semanales
  - Asesores Week end: 20 llamadas semanales
  
- **Puntos:**
  - Asesores de semana: 7 puntos mensuales
  - Asesores Week end: 5 puntos mensuales
  
- **Cantidad de oportunidades abiertas promedio trabajadas:**
  - Asesores de semana: 100
  - Asesores Week end: 60
  
- **Cantidad máxima de Llamadas NO CONTACTADAS:** 5 por mes.
  
- **Cantidad máxima de Oportunidades Vencidas:** 5 por mes.

Objetivos 2017 del Área						
Objetivo Lotes			Objetivo Ladrillos			
Lotes	Boncio	32	Casonas Propias	CSII	1	
	Gimenez	49		Golf	0,6	
	San Ignacio	4		Sureño	1,5	
	Miradores	3		Arcos	1,5	
	450	7		Manantiales	0,75	
Country	Cascada	4	Casonas 3ros	Villa Canarias	0,5	
	Potreriillo *	1		La Serena	0,25	
<b>Total Lotes</b>		<b>100</b>				
				Torrentes	0,25	
				Edificios 3ros	Serranas	0,25
				Edificios Propios	Pilares	1,5
					Lamfer	-
					Nva Córdoba	-
				Locales comerciales		1
				Housing	Miradores	5
			Casas	Miradores II	2	
				SteelFrame	-	
			<b>Total ladrillos</b>		<b>16,1</b>	
<b>OBJETIVO TOTAL DE VENTAS</b>					<b>116,1</b>	

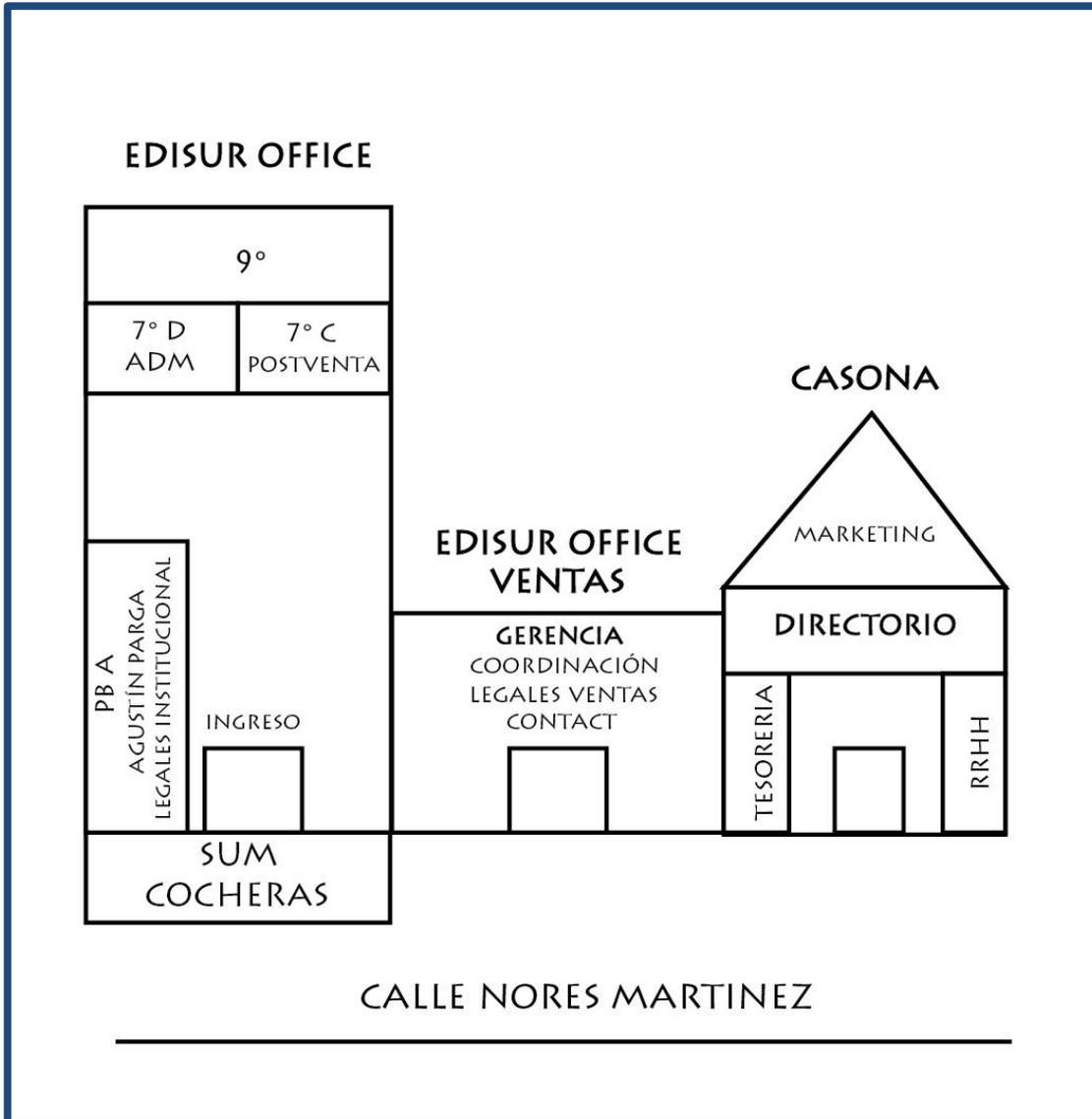
\* Objetivo aplicable sólo al Responsable de Potrerillo.

**NUESTRAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS**

Grupo Edisur pone a disposición de los Asesores diferentes herramientas informáticas que colaboran a la gestión diaria.



**NUESTRAS INSTALACIONES**



## NUESTROS PRODUCTOS

Hemos desarrollado más de 41 Emprendimientos en Córdoba, Villa Allende, Alta Gracia y Punta del Este - Uruguay, lo que significa más de 3.000.000 m2 desarrollados en urbanizaciones de nuestros diferentes estilos y más de 4.000 propietarios.

## NUESTROS ESTILOS



Infografía que muestra cinco estilos de desarrollo inmobiliario con descripciones:

- ESTILO CASAS**: Casas de distintas tipologías, con opciones de 1, 2 y 3 dormitorios con todas las comodidades y servicios. Bajo el concepto de housing diseñamos casas, amenities y espacios verdes todo en un predio con vigilancia. Pensadas hasta el último detalle para brindar confort y bienestar.
- ESTILO CASONAS**: Somos "creadores de Casonas" un estilo que combina la comodidad de una casa con los servicios y la seguridad de un departamento. Módulos de baja altura que cuentan con amenities de jerarquía, espacios parquizados y un completo sistema de seguridad, tanto perimetral como de contención integral al residente.
- ESTILO EDIFICIOS**: Residencias de departamentos y oficinas en altura con todos los servicios, amenities de jerarquía y vigilancia.
- ESTILO LOTES**: Lotes de 250, 360 y 600 m2 con una excelente combinación de amenities, espacios verdes y confort. Cuentan con todos los servicios, vigilancia, espacios verdes, ingresos jerarquizados, calles pavimentadas y amenities como club house, áreas deportivas (canchas de fútbol y tenis) y pileta para grandes y chicos.
- ESTILO COUNTRIES**: Lotes desde 1000 y hasta 3000 m2. Cuentan con todos los servicios, seguridad, calles pavimentadas, espacios verdes y amenities de gran jerarquía como cancha de golf, club house, áreas deportivas (canchas de fútbol y tenis), gimnasio, sauna, pileta para grandes y chicos con solarium.

## CRONOLOGÍA DE NUESTROS PRODUCTOS

Transitamos un camino cargado de proyectos, iniciativas, logros y desafíos que han marcado la historia de nuestros primeros 16 años. En base a esfuerzo, perseverancia, creatividad y entusiasmo, hemos logrado posicionarnos como líderes en propuestas, emprendimientos y esquemas de negocios.



“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado



**PRODUCTOS COMERCIALIZADOS ACTUALMENTE**

ESTILO	ESQUEMA DE NEGOCIO		EMPRENDIMIENTO	ZONA
LOTEOS	DESARROLLADOR DE PRODUCTOS PROPIOS	COUNTRY	CAÑUELAS COUNTRY CLUB	SUR
			MANANTIALES COUNTRY	SUR
		URBANIZACIÓN	SANTINA NORTE	NORTE
			CLAROS DEL BOSQUE	SUR
			CLAROS VILLAGE	SUR
			ALTOS DE MANANTIALES II ETAPA	SUR
			MIRADORES DE MANANTIALES II ETAPA	SUR
			RIBERAS DE MANANTIALES	SUR
			LOMAS DE MANANTIALES	SUR
			COSTAS DE MANANTIALES	SUR
			SAN IGNACIO VILLAGE	SUR
			PRADOS DE MANANTIALES	SUR
			SOLARES DE MANANTIALES	SUR
			TERRAZAS DE MANANTIALES	SUR
			COLINAS DE MANANTIALES	SUR
			RINCONES DE MANANTIALES	SUR
			QUEBRADAS DE MANANTIALES	SUR
			MANSOS	SUR
			CAMPOS DE MANANTIALES	SUR
	PAMPAS DE MANANTIALES	SUR		
CUESTAS DE MANANTIALES	SUR			
DESARROLLADOR DE DESARROLLOS EN MARCHA	COUNTRY	LA CASCADA II ETAPA	SUR	
		EL POTRERILLO DE LARRETA	SUR	

<b>CASONAS</b>	DESARROLLADOR DE PRODUCTOS PROPIOS	CASONAS DEL GOLF	VILLA ALLENDE
		CASONAS DEL SUR II	SUR
	DESARROLLADOR DE DESARROLLISTAS	CASONAS DE MANANTIALES	SUR
		CASONAS DE LOS ARCOS	SUR
		SUREÑO	SUR
		TORRENTES	SUR
	DESARROLLADOR DE DESARROLLOS EM MARCHA	CASONAS VILLA CANARIAS	NORTE
<b>EDIFICIOS</b>	DESARROLLADOR DE PRODUCTOS PROPIOS	ARENAS DEL MAR	PUNTA DEL ESTE
		PILARES DE MANANTIALES	SUR
	DESARROLLADOR DE DESARROLLISTAS	SERRANAS	SUR
<b>CASAS</b>	DESARROLLADOR DE PRODUCTOS PROPIOS	HOUSING DE MANANTIALES I ETAPA	SUR
		HOUSING DE MIRADORES	SUR
		STEEL FRAME	SUR
	DESARROLLADOR DE DESARROLLISTAS	CASAS PATIO	SUR

## MANANTIALES

Manantiales es nuestro emprendimiento de mayor envergadura. Tomamos un lugar deprimido y abandonado del sector suroeste de Córdoba y lo transformamos en lo que hoy es Manantiales.

Lo concebimos como un máster plan que posee todos los atributos para vivir, trabajar o desarrollar una actividad comercial o profesional. Es un proyecto planificado desde cero, con la convicción de que esta transformación derrama beneficios para toda la ciudad.

Manantiales hoy es una realidad en la que viven cientos de familias.

En sus 1000 hectáreas, Manantiales integra todas nuestras propuestas residenciales (Countries, Casonas, Edificios, Lotes y Casas). Se encuentra en una ubicación privilegiada cerca de todo e hiperconectada.



### **MANANTIALES 360**

Pensando en los vecinos y en su vida diaria, Manantiales ofrece una propuesta integral de actividades y servicios para vivir, trabajar y estudiar

“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

### **PARQUE DE LA CAÑADA**

Manantiales es atravesado 7 km del Arroyo La Cañada que fue recuperado como un Parque Lineal de más de 60 hectáreas, que contempla espacios de esparcimiento, corredores peatonales, accesibilidad universal y un plan de forestación.

### **SEGURIDAD INTEGRAL**

Se puso en funcionamiento un plan de seguridad que, a través de la participación ciudadana, incluye la instalación de más de 100 cámaras de vigilancia y alarmas comunitarias. Todo monitoreado desde un centro de Seguridad Integral por personal capacitado y rondines que recorren las calles en autos de vigilancia.

### **CAPILLA**

Sobre la costanera sur del Parque la Cañada, junto a la obra histórica Las 7 Alcantarillas, se levantará la Capilla “Sagrada familia de Nazaret”, será una filial de la Parroquia Santa Mónica y San Agustín.

### **POLO DE ACTIVIDADES**

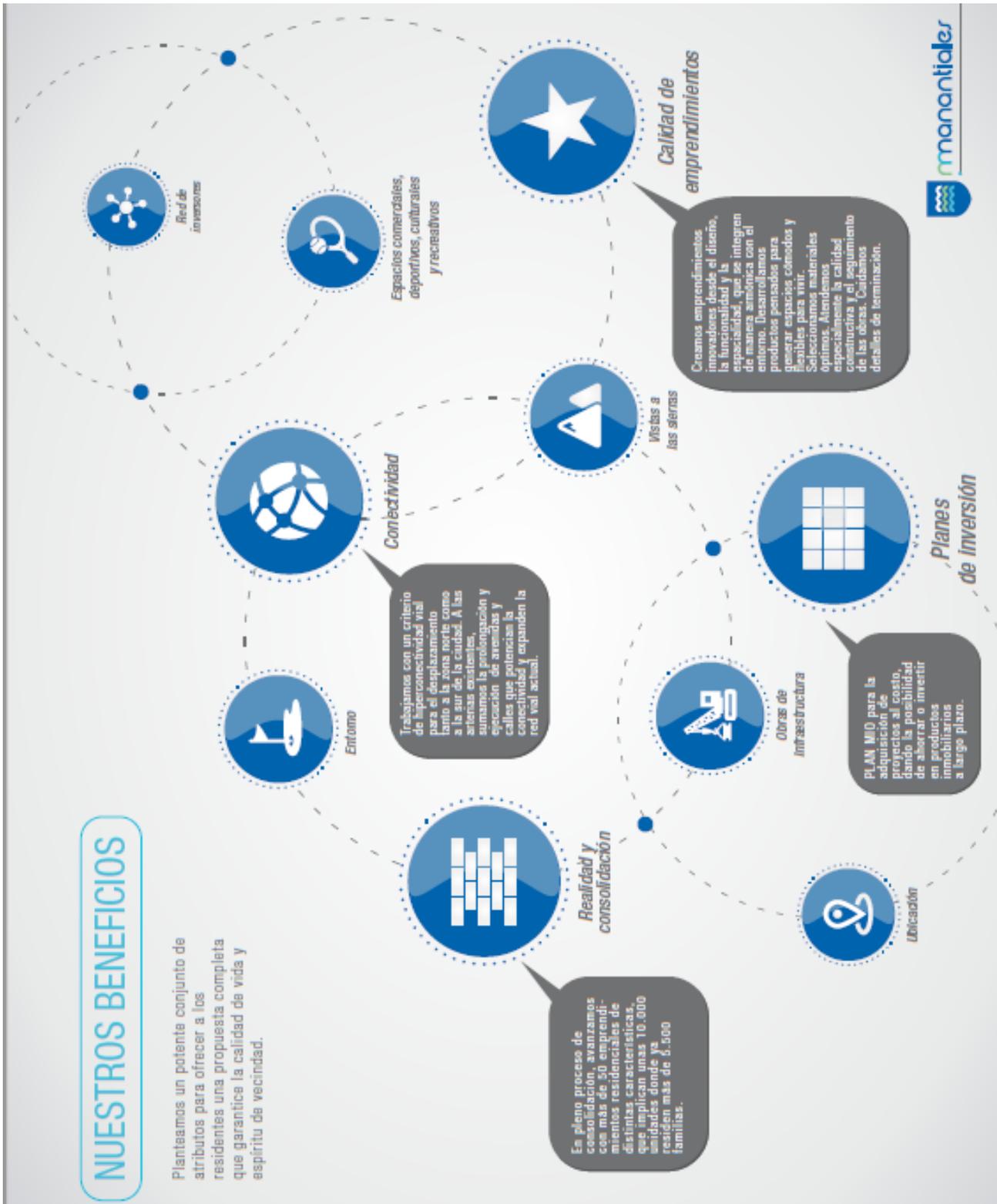
En un área de 10 hectáreas, ya reservadas se planificó la instalación de colegios y un sector con soportes deportivos. El colegio Adolfo Bioy Casares será el primero en instalarse

### **ZONAS COMERCIALES**

Se definieron los primeros tres corredores: un sector sobre la Av. Circunvalación para grandes comercios, otro sobre la Av. Donosa con locales de mediana escala, ya en comercialización, y finalmente un predio para un futuro paseo comercial en la zona de la costanera sur del Parque La Cañada

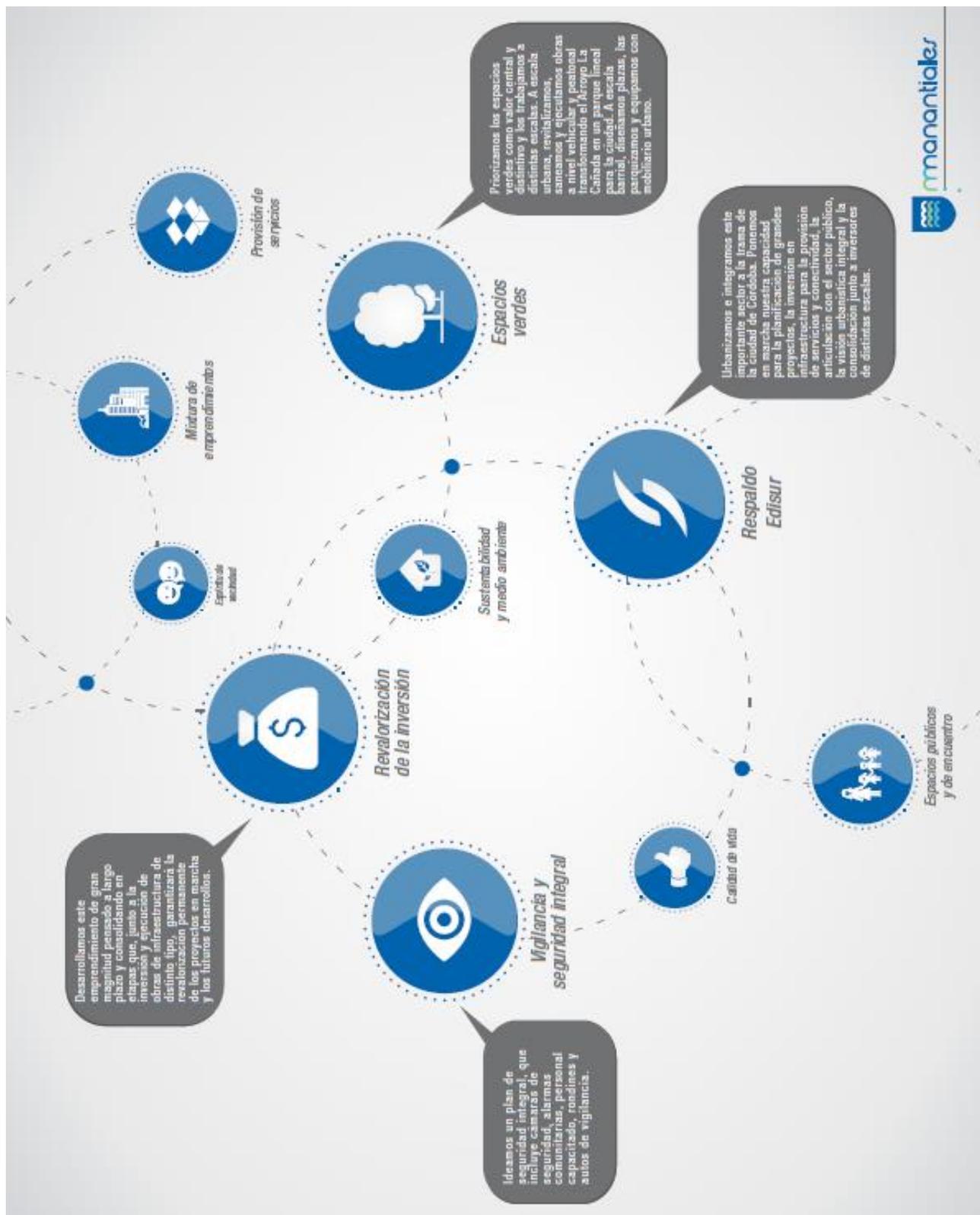
## **ESPACIOS DEPORTIVOS**

Grupo Edisur se unió al Club Nuestras Raíces para brindar beneficios exclusivos a los propietarios de Manantiales. Además, se proyectan otras iniciativas para contar con mayor equipamiento deportivo y recreativo.



“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado



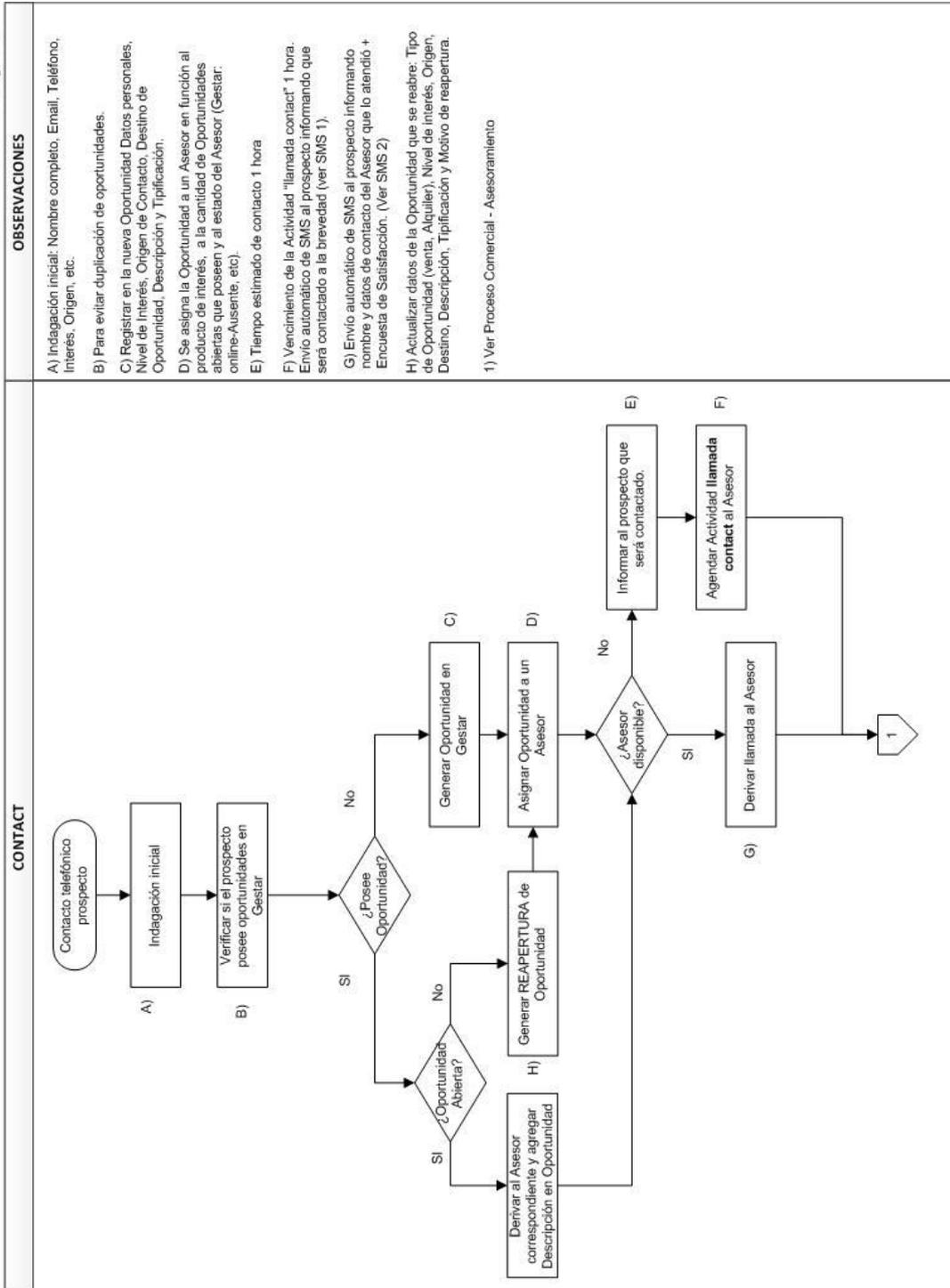
“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

**PROCESO COMERCIAL RECEPCIÓN CONTACTO TELEFÓNICO**

Pag. 1/1

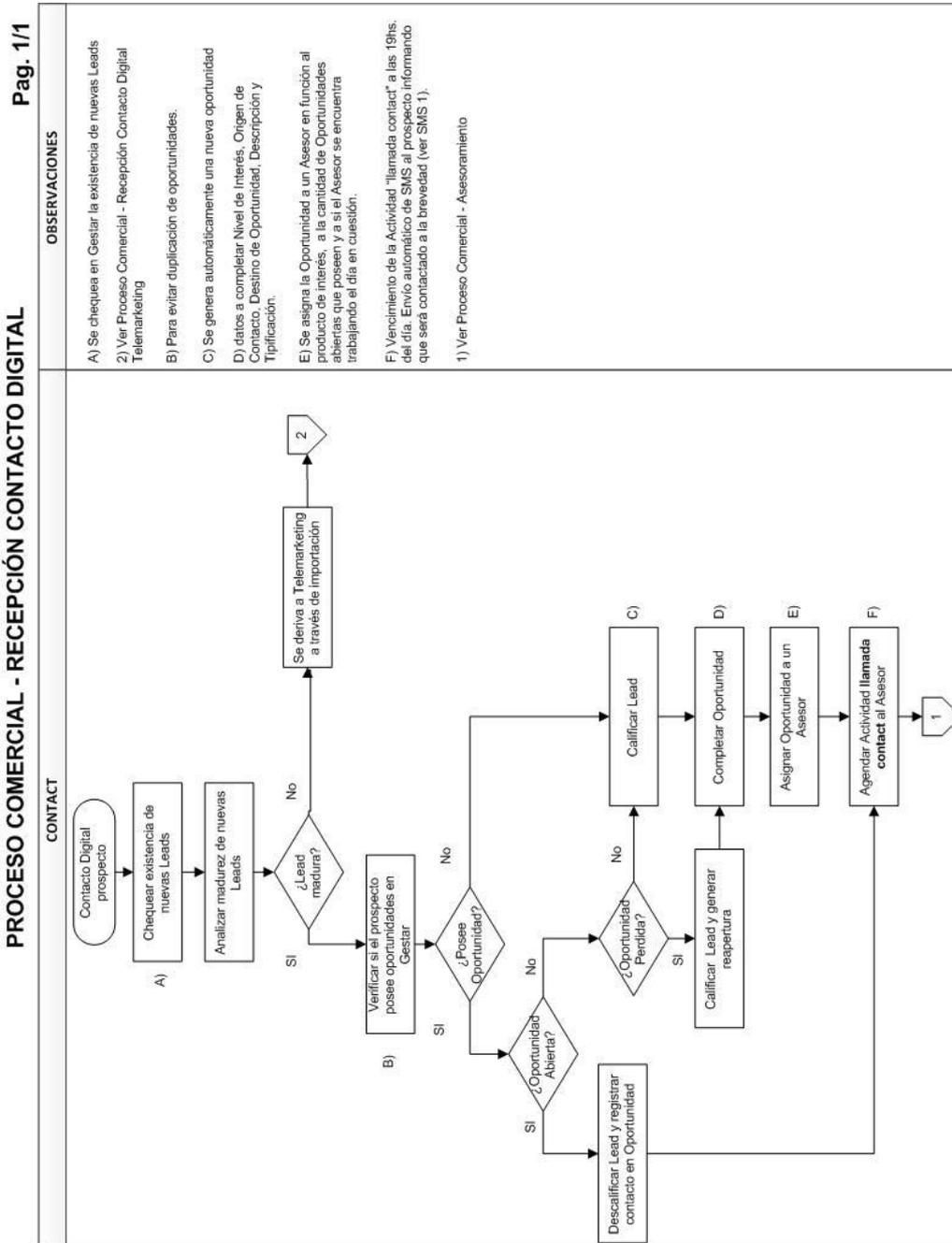
**PROCESO COMERCIAL - RECEPCIÓN CONTACTO TELEFÓNICO**



“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

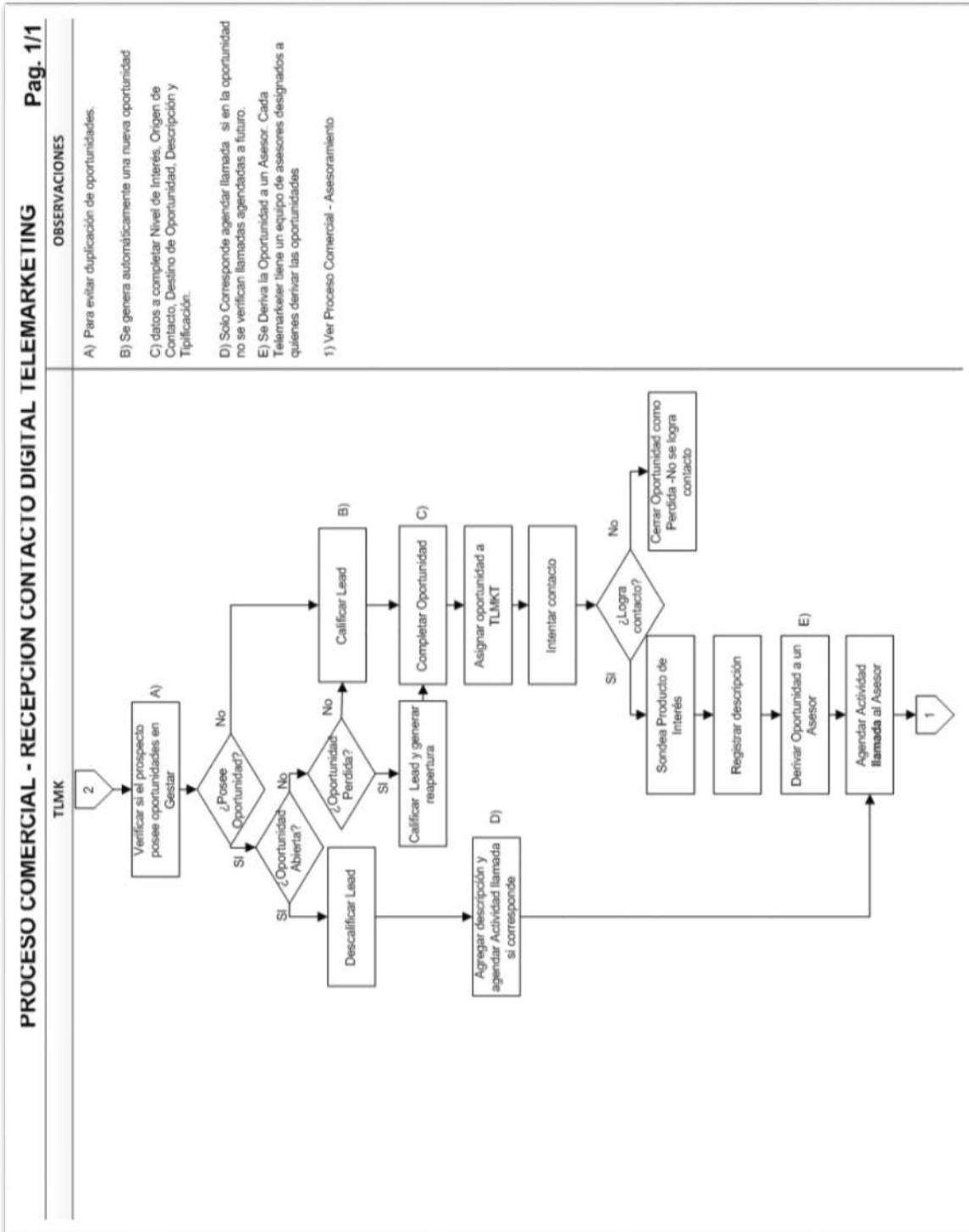
Dassie/ Rodríguez Maldonado

**RECEPCIÓN CONTACTO DIGITAL**



“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

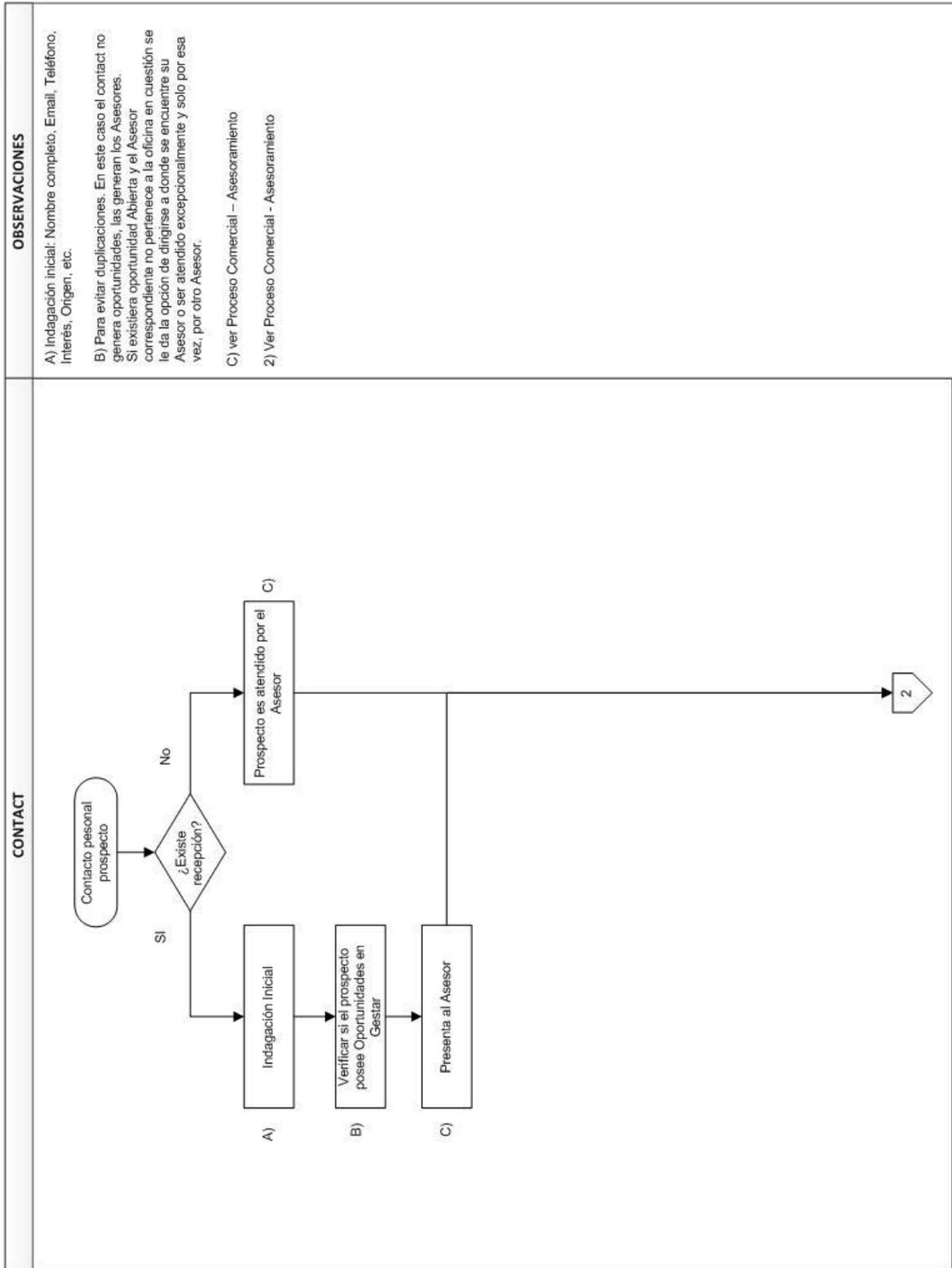


“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

**RECEPCIÓN CONTACTO PERSONAL**

**PROCESO COMERCIAL - RECEPCIÓN CONTACTO PERSONAL** Pag. 1/1



“Formalización del proceso de Inducción y Capacitación al ingreso para el puesto de asesor comercial del Grupo Edisur.”

Dassie/ Rodríguez Maldonado

**ASESORAMIENTO**

**PROCESO COMERCIAL - ASESORAMIENTO  
 PROCESO COMERCIAL - ASESORAMIENTO**

**Pag. 1/2**

**Pag. 2/2**

ASESOR	OBSERVACIONES
 <pre> graph TD     Start{{3}} --&gt; A[Agendar Reunión Firma H) ]     A --&gt; B[Actualizar Oportunidad]     B --&gt; C[Agendar Actividad Boleto de Venta]     C --&gt; D[Reunión Firma Boleto]     D --&gt; E[Registrar el resultado de la Actividad Reunión Firma]     E --&gt; F([Cerrar oportunidad I)]             </pre>	<p>H) Envío Automático de SMS, recordando fecha y hora de firma (Ver SMS 3)</p> <p>I) Actualizar oportunidad y solicitar cierre de oportunidad como Ganada Lograda.</p>

**MI CRONOGRAMA**

<b>Lunes 2</b>	<b>Martes 3</b>	<b>Miercoles 4</b>	<b>Jueves 5</b>	<b>Viernes 6</b>
Lugar:	Lugar:	Lugar:	Lugar:	Lugar:
Hora:	Hora:	Hora:	Hora:	Hora:
Actividades:	Actividades:	Actividades:	Actividades:	Actividades:
<b>Lunes 9</b>	<b>Martes 10</b>	<b>Miercoles 11</b>	<b>Jueves 12</b>	<b>Viernes 13</b>
Lugar:	Lugar:	Lugar:	Lugar:	Lugar:
Hora:	Hora:	Hora:	Hora:	Hora:
Actividades:	Actividades:	Actividades:	Actividades:	Actividades:

## Anexo III

GRUPO EDISUR

### Guía del instructor

#### ¿Por qué se capacitamos?

Cada Asesor Comercial que ingresa a Edisur recibirá una inducción y capacitación al ingreso. *Esta instancia tiene como objetivo transmitir el conocimiento de la mejor manera posible para lograr el buen desempeño del ingresante.*

*El rol de capacitador será desempeñado por la persona más idónea en conocimiento sobre la empresa, los productos y los sistemas de gestión.*

*Quien asuma este rol tendrá la responsabilidad de transmitir la información correspondiente al tema que se le asigne, como así también, colaborar con la integración del nuevo miembro.*

Coordinación asume la responsabilidad del seguimiento, control, evaluación y remisión de informes a quien corresponda, sobre el programa integral de Inducción y capacitación al ingreso.

Se establece un régimen de puntos de control para, teniendo en cuenta el resultado de las evaluaciones y el rendimiento demostrado por cada ingresante en las prácticas, definir su incorporación al puesto.

El capacitador se compromete a cumplir con el programa estipulado y brindar el feedback a coordinación comercial.

#### ¿En qué se capacitamos?

- *Cultura Edisur*
- *Productos*
- *Sistema Gestar*

#### ¿Cómo capacitamos?

- Explicando a los participantes el objetivo de la capacitación. Si los participantes conocen los propósitos, se pueden ubicar en el proceso y participar activamente en él.
- Dosificando la cantidad de información, ya que, solamente podemos acumular una cantidad limitada de información en nuestra memoria.
- Posibilitando la reflexión y teniendo cuidado de avanzar a la velocidad adecuada y adaptada a la capacidad de ellos.
- Combinando información nueva con las experiencias personales de los nuevos asesores.



- Resumiendo, y retomando lo aprendido, atendiendo a las necesidades de los capacitados.
- Comprendiendo la capacitación como un proceso multidireccional. Los participantes aprenden de los capacitadores, los capacitadores también aprenden de las experiencias de los participantes, y los participantes aprenden de otros participantes. *Con una actitud abierta, todos los días podemos aprender algo nuevo.*
- Poniendo en práctica lo aprendido durante la capacitación en la medida en que los nuevos ingresantes encuentren aplicables los conceptos, mostrarán más interés.
- El seguimiento y el apoyo para aplicar el aprendizaje son elementos indispensables en la formación.

¡GRACIAS POR TU COMPROMISO!

#### **FASE I: Inducción a la empresa**

**Lugar: Edificio Corporativo- Sala de reuniones.**

**Tiempo: 7(siete) Horas. Incluye 30 (treinta) minutos de break.**

Responsable del Proceso Bienvenido a Edisur: Coordinador Comercial:

1. Estar unos minutos antes en el puesto para recibir al nuevo integrante.
2. Recibir al compañero y hacerlo sentir BIENVENIDO.  
Ofrecerle tomar algo.
3. Presentar su rol; explicar que es aquella persona que va a funcionar como facilitador de la inducción general de la empresa.
4. Contarle como va a ser el Proceso en General utilizando el cronograma (duración).
5. Acompañarlo a Recurso Humanos para la firma de Documentación (Contrato de Trabajo, afiliaciones, ART, Obra Social, Contrato de Confidencialidad, alta de expediente hoja de servicio cargado al sistema)
6. Llevarlo a recorrer instalaciones (Es importante realizar una visita a las instalaciones, con el fin de que los nuevos trabajadores se familiaricen con la disposición física de los lugares donde transitará. La integración del personal, no sólo es responsabilidad del área enfocada en Recursos Humanos, por el contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo miembro tienen un papel importante en el proceso de integración).
7. Break (30 minutos)



GRUPO EDISUR



8. Entregarle al postulante Agenda de Edisur, Lapicera, celular y notebook.
9. Entregarle al postulante: Manual de Inducción
10. Comenzar con la lectura del Manual de Inducción.(hasta punto Bienvenido a Ventas)
11. Finalizar la jornada haciendo un resumen del día y repasando horarios y puntos de encuentro día dos.

**Herramientas Soportes Recomendadas:**

Manual de Inducción, video institucional, revista Manantiales; libro institucional.

**FASE II: Inducción al puesto**

**Lugar: Edificio Corporativo- Sala de reuniones.**

**Tiempo: 7(siete) Horas. Incluye un Break de 30 min.**

Responsable del Proceso Área comercial: Coordinador Comercial

Responsable del Recorrido por Emprendimientos: Asesor Comercial

(Referente)

Coordinador Comercial:

1. Estar unos minutos antes en el puesto para recibir al nuevo integrante.
2. Ofrecerle tomar algo (se sugiere la preparación de un desayuno)
3. Saludo de bienvenida del gerente del área (breve)
4. Utilizando el manual de Inducción presentarle al candidato el equipo comercial con organigrama del área. La finalidad es aclarar roles.
5. Repasar horarios y oficinas de trabajo.
6. Leer en conjunto descripción de puesto y compromisos.
7. Transmitir objetivos individuales y del área.
8. Detallar canales de atención (flujograma)
9. Describir en detalle la oferta comercial (cartera de productos, particularidades por tipologías).





10. Entregar material de marketing comercial como folletería y planos de productos para visualizar la propuesta en desarrollo inmobiliario.
11. Resumen del encuentro.

## 12. Break (30 minutos)

### Asesor Comercial: TOUR EDISUR



1. Presentarse a horario
2. Dar la bienvenida a los nuevos compañeros y explicar dinámica del recorrido utilizando el mapa (séxtuple).
3. Realizar un recorrido general por los emprendimientos a comercializar.
4. Visitar los puntos referenciales (accesos, productos reconocidos, oficinas comerciales, guardia, etc)
5. Finalizar el recorrido repasando puntos de referencia en el mapa.( se sugiere utilizar edificio en altura para visualizar las dimensiones del desarrollo y delimitar entornos)
6. Entregar datos de contacto y quedar a disposición.

#### **Herramientas Soportes Recomendadas:**

Manual de inducción (“Bienvenido a Ventas”), material digital (web y videos institucionales), revista

Manantiales y mapa Edisur (séxtuple).

**Tiempo por día: 7(siete) Horas. Incluye un Break de 30 min.**

Responsable del Proceso Gestar y Proceso Comercial: Coordinador Comercial

Responsable de Asesoramiento en Productos: Asesor Comercial Referente

<u>CAPACITACIÓN GESTAR</u>		<u>Lugar: Edificio Corporativo- Sala de reuniones.</u>	
DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	
<p><b>Definición y funcionamiento del CRM (3 hs)</b></p> <p>¿Qué es Gestar?</p> <p>-¿Cómo funciona?</p> <p>- ¿Qué elementos lo componen?</p> <p><b>Break (30 min)</b></p> <p><b>Módulos de uso Comercial (3hs)</b> Detallar que módulos usa el área</p> <p>Comenzar por los de Lectura</p> <p><b>Repaso (30 min)</b></p>	<p><b>Modulo Ejecución/ Oportunidades (3hs)</b></p> <p>Comenzar por módulo de Búsqueda de Oportunidad</p> <p>¿Explicar que información muestra?</p> <p>¿Qué elementos contiene?</p> <p>¿Cómo funciona?</p> <p><b>Break (30 min)</b></p> <p><b>Módulos/Oportunidades/ gestión (3hs)</b> Continuar explicando cómo ejecuta el modulo.</p> <p>Aquí el candidato debe interactuar con el sistema.</p> <p><b>Repaso (30 min)</b></p>	<p><b>Modulo Ejecución/ Actividades (3hs)</b></p> <p>Comenzar por módulo de Búsqueda de Actividades</p> <p>¿Explicar que información muestra?</p> <p>¿Qué elementos contiene?</p> <p>¿Cómo funciona?</p> <p><b>Break (30 min)</b></p> <p><b>Módulos/Actividades/ Gestión (3hs)</b> Continuar explicando cómo ejecuta el módulo.</p> <p>Aquí el candidato debe interactuar con el sistema.</p> <p><b>Repaso (30 min)</b></p>	

**Herramientas Soportes Recomendadas:**

Manual Gestar, Guía del instructor, Proceso Comercial (Flujograma de atención) , Videos tutoriales Gestar, usuario de práctica.

<b><u>CAPACITACIÓN PRODUCTOS</u></b> <span style="float: right;"><b><u>Lugar: Edificio Corporativo- Sala de reuniones.</u></b></span>		
<b>DÍA 6</b>	<b>DÍA 7</b>	<b>DÍA 8</b>
<b>Esquema de Diferenciación ( 2 hs)</b>	<b>Segmento Casonas/ Premium (2hs)</b>	<b>Segmento Lotes Consolidados (2hs)</b>
		<b>Segmento Lotes en Lanzamiento (1hs)</b>
<b>Break (30 min)</b>	<b>Break (30 min)</b>	<b>Break (30 min)</b>
<b>Segmento Casas y Edificios (3 hs)</b>	<b>Segmento Casonas Tradicional (2hs)</b>	<b>Segmento Country (2hs)</b>
<b>Repaso con recorrido por Unidades Modelos (1 hr 30 min)</b>	<b>Repaso con recorrido por Unidades Modelos (1 hr 30 min)</b>	<b>Repaso con recorrido por Unidades Modelos (1 hr 30 min)</b>



**Dinámica:** Se aplica técnica entrevista Pública.

**Actores:** Asesor Referente Comercial (entrevistado) – Candidato (entrevistador).

La coordinadora a cargo del proceso planifica una serie de preguntas para que el candidato (entrevistador) le realice al entrevistado (asesor referente) siguiendo la coherencia de la dinámicas que se replica con los cliente. El candidato debe ser capaz de recolectar información básica (ubicación, entorno, tipologías, amenities, posesión, servicios ofrecidos, precio, etc.) y estratégica (fortalezas y debilidades, speech comercial sugerido, objeciones frecuentes, etc.). Como complemento se entregará el manual del producto y el folleto comercial.

*Se recomienda:* un asesor referente por tipología.

Cerrar la jornada con la visita a las unidades modelos, esta vez haciendo un repaso de lo expuesto en la dinámica.

**Herramientas Soportes Recomendadas:**

Manual de Productos, Guía del instructor, Folletería de Productos, Videos institucionales de productos, Refrigerio simple, Automóvil para el recorrido, Llaves de acceso a las unidades modelos.



<b>DÍA 9: PROCESO COMERCIAL</b>	
<b>Lugar: Edificio Corporativo- Sala de reuniones.</b>	
<p style="text-align: center;"><b>PROTOCOLO DE VENTAS</b></p> <p>¿Qué significa seguir un protocolo de ventas?            ¿Cuál es el modelo que adopta la empresa?            ¿Qué técnicas puedo emplear?            ¿ Que preguntas tengo que hacerle a mi cliente?</p> <p style="text-align: center;"><b>Tiempo Máx.: 1hs</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE CIERRE COMERCIAL</b></p> <p>¿Qué Actividades involucran el cierre de una venta?            ¿Qué actores intervienen?            ¿Qué implicancias tiene en cuanto a derechos y obligaciones una venta?            ¿Cómo lo impacto en el CRM?            ¿Cuál es el alcance de mi trabajo?</p> <p style="text-align: center;"><b>Tiempo Máx.: 3hs</b></p>
<b>BREAK 30 MINUTOS</b>	
<p><b>CIERRE: Repaso – Simulación Role Play</b></p> <p><b>Tiempo Máx.: 2hs</b></p> <p><b>ECUESTA DE SOBRE LA CAPACITACIÓN.</b></p> <p><b>Tiempo Máx.: 30min</b></p>	

**Dinámica:** La primera parte del día la coordinadora trabajará sobre los aspectos teóricos involucrados y repasará de manera secuencial cada elemento interviniente en el proceso comercial.

La segunda instancia involucrará al nuevo integrante aplicando la técnica de role play y simulando la atención comercial. Para ello un asesor referente dramatizará el rol de un cliente y el candidato el de asesor. La coordinadora actuará como reguladora y realizará las observaciones pertinentes.

Concluida la dinámica el candidato responderá una breve encuesta sobre la capacitación.

**Herramientas Soportes Recomendadas:**

Guía del instructor, Proceso Comercial, Protocolo de Venta, Video tutorial Gestar, Dinámica de Role Play, Encuesta sobre la capacitación.