



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

"El impacto que genera la capacitación en el desempeño de los
colaboradores del sector de cobranzas de la empresa"

Alumnas:

Donalisio Anabella.

Rios Florencia.

Docente Tutor:

García Isabel Concepción.



Índice:

Agradecimientos y dedicatoria	3
Formulario C	4
Resumen de proyecto de grado	5
Introducción al Trabajo	6
Objetivos y alcance del Proyecto de Grado:	9
Marco teórico	10
La evaluación de la capacitación en las empresas	11
Elementos de evaluación	13
Gráfico del Cono del aprendizaje de Edgar Dale	14
Modelos de evaluación de impacto de la formación	15
Modelo de evaluación de la formación de Kirkpatrick.....	17
Proceso de evaluación de la formación según Le Boterf (1993).	23
Modalidades de evaluación de la formación según Pineda.	24
Coaching en las organizaciones.....	26
Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:	27
Características del coach.....	27
Diferencias entre Conductores y Coaches.	29
Relevamiento y diagnóstico	31
Relevamiento de gestión de la formación.....	31
El rol del Padrino en Tarjeta Naranja	33
Circuito de apadrinamiento	34
Relevamiento sobre la muestra seleccionada: conductores y promotores de mora.	35
Diagnóstico de la intervención del Equipo de Capacitaciones en la formación de la muestra.	42
Conclusiones sobre el diagnóstico	48
Propuesta	54
1. Mejora de la Evaluación de percepción que tienen los participantes	54
2. Diseño de mecanismos de evaluación a mediano y largo plazo.	61
3. Mejora en el acompañamiento del padrino en el aprendizaje del colaborador. .	66
Conclusión.....	73
Bibliografía.....	75
Anexos	76



Agradecimientos y dedicatoria

Agradecemos en primer lugar a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional que nos brindaron en cada etapa de la carrera.

Al Instituto Universitario Aeronáutico y todo su cuerpo docente, por la labor que desempeñan día a día para formar a sus alumnos y darnos las herramientas necesarias para convertirnos en los profesionales del futuro.

También queremos agradecer especialmente a nuestra tutora de tesis, Isabel García, que nos brindó su tiempo y sabiduría para llevar a cabo este proyecto.

Finalmente, no queremos dejar de valorar la predisposición que nos brindó la empresa elegida en este trabajo, que nos abrió sus puertas y nos facilitó tiempo y recursos valiosos en esta instancia final de la carrera.



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

"El impacto que genera la capacitación en el desempeño de los colaboradores del sector de cobranzas de la empresa"

Integrantes:

Donalisio, Anabella. Licenciatura en Recursos Humanos.

Ríos, Florencia. Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG:

Lic. García, Isabel Concepción.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Lic. Verde Fassa, Julio Abel.

Vocal: Lic. Barrale, María Susana.

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....



Resumen de proyecto de grado

En este proyecto de grado en primera instancia se desarrolló una introducción a la empresa que se seleccionó para trabajar y se detalló cómo funciona y cuáles son las necesidades y falencias de la Gerencia de Recursos Humanos.

Aquí se detectó como principal temática la falta de conocimiento del impacto que genera la capacitación en el desempeño de los colaboradores. Debido al tamaño de la organización, se definió una muestra conformada por personal encargado de gestionar la mora, ya que es un área de gran importancia para la organización.

Se realizó un relevamiento y diagnóstico acerca de la formación que destina la empresa para este público, para ello se realizaron entrevistas y consulta de material existente del área de Capacitación y Desarrollo de la Gerencia de Recursos Humanos.

En esta instancia se analizó el proceso de formación, los actores involucrados y su impacto en el desempeño. Para identificar las oportunidades de mejora en esta temática, se utilizaron diversos autores con distintos aportes en lo que se refiere a procedimientos y mecanismos de evaluación de las capacitaciones con el fin de obtener retroalimentación de la calidad de las mismas.

Teniendo en cuenta la factibilidad de aplicación de los modelos expuestos en el marco teórico, se desarrollaron tres propuestas. Las dos primeras están vinculadas a mejorar circuitos de evaluación a corto y mediano plazo con el fin de evaluar el impacto de la formación en el aula y la transferencia del conocimiento al puesto. Y por otro lado, se propuso un acompañamiento desde la formación (tutoriales virtuales) para una de las figuras importantes en el aprendizaje: padrino de formación.

A continuación se expone el desarrollo y cierre del Proyecto de Grado.



Introducción al Trabajo

Este proyecto de grado consiste en un trabajo de intervención realizado en una empresa financiera con sede en Córdoba capital, llamada Tarjeta Naranja.

Debido a la importancia que tiene la formación en la empresa, gestionada por la Gerencia de Recursos Humanos, se tratará la incidencia de la capacitación o acciones de formación frente a una problemática puntual de contar con colaboradores competentes en el área de cobranzas de esta empresa financiera.

La Gerencia de Cobranzas, área que se ocupa de gestionar la mora, requiere de promotores y coordinadores de mora (empleados que realizan tareas de mora) competentes para efectuar la cobranzas de las cuentas en morosidad y recuperar las mismas, por lo que el rol de la capacitación es de suma importancia.

De acuerdo a la preocupación actual del negocio, respecto a la gestión de recupero de mora de los clientes, se trabajará, en materia de formación, con una muestra de colaboradores responsables de este tipo de gestión (promotores y coordinadores de mora) en los locales de la ciudad de Córdoba. A continuación se realizará una breve descripción sobre la empresa y las áreas involucradas en dicho trabajo.

Tarjeta Naranja cuenta con aproximadamente 4200 empleados en todo el país. En la estructura organizacional se encuentran los colaboradores que son todos los empleados de la empresa y los conductores (directores, subdirectores, gerentes, managers, jefes, conductores directos o coordinadores). Estos últimos ocupan diferentes niveles de la organización pero la característica común es que tienen colaboradores a cargo y su rol consiste en orientar y favorecer el desarrollo del personal a cargo en su labor, mantener y fomentar la cultura de la organización y obtener los resultados esperados para cada gerencia, área o sector.

Además de las funciones que tienen los colaboradores en el puesto de trabajo, hay diferentes roles en la empresa, tales como: formador (aquel que



fue seleccionado para dictar capacitaciones a los colaboradores ya sea de procesos técnicos o materias de competencias), y el padrino (aquel colaborador competente en la tarea que ejecuta, quien acompaña al ingresante al área en su aprendizaje y genera la situación de transferencia del conocimiento adquirido en la capacitación al puesto de trabajo). Estos dos roles estarán involucrados en este trabajo debido a la incidencia que tienen en materia de formación.

Por último, podemos decir que la empresa está conformada por diferentes Direcciones:

- Dirección Comercial: constituida por todos los locales del país. Esta dirección se divide en gerencias según la zona del país (por ejemplo Gerencia Córdoba, Gerencia CABA, Gcia. Patagonia, entre otras)
- Dirección de Operaciones: constituida por gerencias o áreas de soporte como lo son Recursos Humanos, Administración, Calidad, Infraestructura, entre otras.
- Dirección Relaciones Institucionales y Asuntos Legales: entre otras gerencias, se encuentra la gerencia de cobranzas.
- Dirección Sistemas.

Las gerencias están atravesadas por diferentes procesos (enfoque matricial). Se encuentran aquellos procesos productivos que están orientados a la prestación del servicio financiero (Proceso Alta, Baja, Modificación de clientes; Proceso de Gestión de Caja, proceso de Atención al Cliente, proceso de cobranza a Clientes; Proceso de Gestión de Recupero , entre otras) y aquellos procesos de soporte, que brindan apoyo a las actividades primarias de la organización (proceso de gestión de los colaboradores, compras y administración de productos, gestión de servicios informáticos, construcción y mantenimiento edilicio, entre otros)

De acuerdo a la problemática a abordar, nos enfocaremos en el impacto del **proceso de gestión de los colaboradores**, ejecutado en parte por el sector de capacitaciones de la Gerencia de Recursos Humanos, en el proceso



de cobranza a clientes y gestión de recupero, gestionados por la Gerencia de Cobranzas.

A continuación se hará una breve reseña acerca del objetivo de cada proceso que estaremos abordando:

- El proceso de gestión de los colaboradores busca contribuir con el desarrollo de los colaboradores brindándole herramientas a los conductores para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En este punto es relevante mencionar que la organización se rige bajo un modelo de competencias, conjunto de conocimientos, habilidades y recursos necesarios para desempeñarse en un puesto, que se traducen en comportamientos observables. En este modelo pueden observarse competencias genéricas (aquellas que deben tener todos los colaboradores de la empresa) y competencias específicas (aquellas que deben poseer los colaboradores para desempeñar eficazmente una función determinada). Este modelo de competencias es el que sustenta al proceso de gestión de los colaboradores.
- El proceso de Cobranzas a clientes tienen como fin asegurar que las cobranzas efectuadas sean procesadas en tiempo y forma en la cuenta de los clientes; que todos los planteos y necesidades del cliente relacionadas a la cobranza sean atendidas con calidad y en el tiempo establecido.
- El proceso de Gestión de Recupero tiene como objetivo recuperar las cuentas en mora en menor tiempo posible, ofreciendo alternativas de pago que se adecuen a las posibilidades del cliente.



Objetivos y alcance del Proyecto de Grado:

Objetivo general: Retroalimentar al sector de formación sobre la contribución de las capacitaciones en el rendimiento de los promotores de mora, y generar procesos de mejora en el servicio brindado.

Objetivos específicos:

- Evaluar los resultados a corto y mediano plazo que genera la formación en los promotores de mora para el desempeño de su tarea.
- Proponer mejoras en los procedimientos de evaluación de las capacitaciones que permitan realizar un seguimiento de la transferencia al puesto del conocimiento brindado por la acción de formación y los resultados que produce en el desempeño del colaborador.

Nuestro trabajo tendrá un enfoque de intervención de índole cualitativo a partir de la falencia del equipo de capacitaciones en la evaluación del impacto de la formación en el desempeño de los colaboradores del sector de cobranzas. Desarrollaremos una metodología descriptiva para la cual necesitamos reconocer la estrategia y los resultados de la formación frente a la necesidad de contar con colaboradores competentes para la gestión de la morosidad en la empresa.

La población de estudio serán los promotores y coordinadores de mora situados en los locales de la Ciudad de Córdoba. Además trabajaremos con los conductores pertenecientes a la Gerencia de Cobranzas situados en el mismo lugar.



Marco teórico

Frente a la necesidad de contar con colaboradores competentes, la formación que puede gestionar la gerencia de Recursos Humanos resulta de gran utilidad. Esta consiste en una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos, es una de las principales herramientas que tienen las empresas para fortalecerse y desarrollar su capital humano por lo que en un entorno cambiante y competitivo como el actual, la formación se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito empresarial.

En los últimos años, se ha incrementado y potenciado el uso de la formación de personal en las organizaciones pero sin otorgar suficiente importancia a su evaluación para garantizar la calidad de la misma.

Una formación de calidad debe adaptarse a las necesidades de los individuos a formar y de la organización en la que se encuentran inmersos, debe desarrollarse adecuadamente siguiendo los objetivos previstos en el plan de formación y finalmente debe resultar: eficaz, eficiente y rentable.

Cada capacitación debe ser vista como una oportunidad ya que es un mecanismo que beneficia sin duda a los colaboradores y a la empresa, porque logra tener personal con más pericia y capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas.

Gana la empresa porque puede construir equipos de gente capaz de afrontar cargos diversos, personas que pueden representar a la organización con altura, gente llamada a ser líder en cada uno de los procesos. A su vez fortalece las relaciones del sistema y crea una cultura organizacional hacia la excelencia.

Gana el colaborador porque sus activos intelectuales se incrementan, se enriquece de conocimientos y desarrolla actitudes y aptitudes superiores que lo van convirtiendo en una persona con grandes posibilidades de crecer profesionalmente.

Un caso contrario, poco competitivo para el entorno de hoy y propio de la modalidad de trabajo en décadas anteriores es el que ocurre en “personas que



ingresaron en un cargo operativo y la jubilación los sorprendió en el mismo puesto”.

Desde Recursos Humanos no sólo debe asegurarse de implementar las capacitaciones planificadas, sino que debe evaluar la efectividad de las mismas, ya que su fin último consiste en generar conocimiento, habilidades y estimular actitudes que los empleados necesitarán para la ejecución de tareas. Esto último hace referencia al concepto de competencias, término que tiene auge en la actualidad.

Es por esto que cobra gran importancia la evaluación de las capacitaciones, proceso que tiene como objetivo determinar el grado en que la formación da respuesta a las necesidades de la organización, de resolución de problemas y de contribución a los objetivos estratégicos.

Este proceso tiene tres funciones importantes:

- Función pedagógica, que consiste en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.
- Función social, de verificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.
- Función económica, tiene como objetivo identificar los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización, mediante el uso de competencias de los participantes para responder a las exigencias de la organización. Pineda Herrero, P. (2000).

La evaluación de la capacitación en las empresas.

Uno de los motivos por el cual la evaluación siempre quedo a un lado del proceso de capacitación, fue porque antiguamente, las responsabilidades de un departamento de Personal estaban ligadas a procesos de soporte como liquidaciones de sueldo, documentación legal, control de ausentismo, entre otras.

Con el tiempo, las organizaciones que fueron adoptando la evaluación de capacitación se enfocaban en el control. En muchos casos los resultados



negativos que arrojaban dieron lugar a sanciones, representando una amenaza para los empleados de la empresa a todo nivel:

- **Capacitado:** Temor a ser juzgado o a las eventuales consecuencias sobre su empleo.
- **Capacitador:** Temor o dudas acerca de su competencia, consecuencias sobre su carrera y su empleo.
- **Responsable de capacitación:** Dudas acerca de las decisiones vinculadas con el capacitador, con el programa ejecutado y con los planes de capacitación iniciales generados por él.
- **Superiores Jerárquicos:** Dudas acerca del funcionamiento del servicio, visibilidad del estilo de dirección y de las relaciones con los subordinados.
- **Dirección general:** Demandas de los capacitados acerca de las consecuencias de la capacitación sobre la promoción y las remuneraciones. Pain, A. (1993).

La intención era rendir cuenta de las actividades realizadas a los dirigentes de la empresa, a los interlocutores sociales que provenían del exterior como sindicatos, Estado o asociaciones vinculadas a la empresa.

Sin embargo, hoy en día cobran relevancia otros protagonistas como los responsables operativos quienes son indispensables a la hora de detectar las necesidades de capacitación y los trabajadores que son la fuente de información más importante a la hora de evaluar. El entorno cambiante y competitivo exige evaluar para mejorar las acciones de capacitación, para obtener el impacto en los resultados situándose en la cotidianeidad de la capacitación incluyendo todas las actitudes y acciones que deben implementarse antes, durante y después del desarrollo de la misma.

Actualmente el rol estratégico de los Recursos Humanos, implica tener en cuenta al proceso de evaluación no como mecanismo de control de las actividades impartidas, sino como un medio para evaluar su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la empresa. Permite trabajar el



mejoramiento de la formación en pos del desarrollo de las competencias de los colaboradores.

Es un proceso rotundamente exploratorio y trata de descubrir qué es lo que sucedió realmente cuando se puso en marcha un proceso de formación.

Elementos de evaluación

Respondiendo a la pregunta ¿Qué evaluó? :¿Qué elementos y aspectos quiero evaluar?, a continuación se detalla cada elemento de evaluación en todo proceso de formación:

Elemento 1: Análisis de trabajo/tarea: mediante el análisis se identifican las destrezas y conocimientos que se requieren ahora y en un futuro previsible en un puesto de trabajo, muestra la relación clara entre el conocimiento y las destrezas que se necesitan para realizar satisfactoriamente una tarea. Debe ser detallado para que guíe el contenido de cada proceso de formación. Rose, H. (1984).

Elemento 2: La necesidad de capacitación: es una de las bases fundamentales para cualquier formación que se desea desarrollar, es el punto de partida el cual, si no se analiza exhaustivamente llevará al fracaso del proceso.

Las necesidades pueden ser cualitativas o cuantitativas y están directamente relacionadas con las habilidades, conocimientos y destrezas mencionadas en el elemento 1. Un buen diagnóstico de las necesidades de la capacitación, evita la duplicación de cursos que no cumplen con los objetivos planteados y generan un costo excesivo a nivel económico, no sólo por los gastos que imparte una capacitación en sí misma, sino por el tiempo de trabajo de los colaboradores destinado a este proceso, que se traduce directamente en pérdida de productividad. Rose, H. (1984).

Elemento 3: Plan para realizar la capacitación: a raíz de los elementos desarrollados, se debe definir un plan que sea flexible y viable a nivel económico. Los objetivos de la capacitación son lineamientos que deben reflejarse en el plan. Éste debe incluir la determinación del contenido en materia de formación, la logística del curso, la selección adecuada de instructores y materiales. En esta fase es fundamental definir qué mecanismos

de evaluación se ejecutarán para evaluar el impacto de la capacitación. Rose, H. (1984).

Elemento 4: El proceso de capacitación en sí mismo: Hay muchas modalidades para desarrollar un proceso de formación, el cual se debe definir en el elemento 3. En la mayoría de los casos, suelen ser más enriquecedoras las oportunidades donde se aprende haciendo, mediante la realización de ejercicios y la resolución de problemas.

Edgar Dale, plantea en su teoría del “Cono de aprendizaje” que los cursos que presentan juegos de rol, debates o simulaciones son mucho más efectivos que el aprendizaje de tipo áulico, que incluye lectura, clases verbales o dibujos en pizarra.

Las actividades de tipo verbal y visual con el pasar los días, tienden a quedar en el olvido. En cambio la sabiduría se crea y perdura a lo largo del tiempo, en un 70% en ambientes de debate y conversación, es decir actividades participativas y receptivas, y en un 90% en representaciones teatrales y en simulacros de experiencias reales, esto es en actividad pura del conocimiento.

Gráfico del Cono del aprendizaje de Edgar Dale



Rojo, S. (2012).



La capacitación en el puesto de trabajo, es un mecanismo efectivo que demanda instrucciones y supervisión por parte del capacitador. En estos casos es importante anotar las necesidades de capacitación previamente para no olvidar ningún proceso que forme parte del entrenamiento y registrar los avances que va teniendo el colaborador.

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo” Franklin, B.

Elemento 5: Resultados de la capacitación: estos sirven como indicadores de gestión que permiten implementar mejoras en futuros procesos de formación. En el corto plazo se evalúa el logro de los participantes, a través de pruebas escritas, teórico/prácticas y a través de pruebas de ejecución de tareas y habilidades específicas del puesto trabajo.

Para tener un feedback más real y completo de un proceso de formación, es esencial evaluar al participante a largo plazo, en intervalos y en el lugar de trabajo. Y es esencial hacer partícipe al supervisor inmediato para conocer realmente el avance del colaborador en su puesto.

Modelos de evaluación de impacto de la formación

A lo largo de la historia existieron autores que adoptaron diferentes enfoques en cuánto a qué se evalúa como empresa y cuán aplicable son las diferentes modalidades de evaluación.

La integración de los conocimientos de cada autor es lo que permite tener mayores pautas de cómo evaluar el impacto de los procesos de aprendizaje de las empresas. Cada método en forma estándar no es suficiente y deben adaptarse para cada empresa en particular.

Uno de los modelos de evaluación tradicional es el **modelo de Kirpatrick**, que establece 10 (diez) factores a considerar a la hora de planificar y poner en marcha cualquier acción formativa, y a su vez identifica 4 niveles de de evaluación.



Factores a tener en cuenta para evaluar un proceso de formación:

1. Funcionalidad: la capacitación debe adecuarse a las necesidades, tanto de los asistentes a la misma como de los demás grupos implicados para lograr que la formación sea de calidad.
2. Objetivos: cada programa de capacitación debe partir de objetivos, guías de acción que marcan el camino a seguir.
3. Contenido: se deben jerarquizar los contenidos en función de la relevancia en base a los objetivos y las necesidades detectadas.
4. Participantes convocados.
5. Plan de trabajo: incluye los horarios y duración del curso.
6. Infraestructura adecuada: al servicio del contenido y plan de trabajo del proceso de formación.
7. Docente contratado: no siempre el docente con más calidad y que más se ajusta al perfil tanto de los asistentes como de los contenidos a impartir resulta ser el más caro. Muchas empresas contratan profesionales por la cuantía de sus honorarios, sin tener en cuenta la adecuación al curso.
8. Materiales utilizados: dependiendo del contenido y la necesidad por la que se realiza el proceso de formación, se evalúa si los materiales fueron los adecuados. Partiendo de los conocimientos de Edgar Dale, siempre que se pueda aplicar, se recomiendan materiales que produzcan la participación activa del grupo a formar.
9. Coordinación de la formación: actividad pura y exclusivamente del sector de Recursos Humanos, encargado de la logística de los procesos de formación,
10. Coordinación de docentes, alumnos, materiales e infraestructura en tiempo y forma. Muchas veces, cuando esta actividad se delega al docente, él pierde tiempos y recursos innecesarios que no están vinculados a su rol como profesional experto en determinada materia de formación.
11. Proceso: Modelo de cuatro niveles, este último factor, está directamente ligado a los niveles de evaluación que se detallan a continuación.
 - Reacción de los participantes ante la formación, es decir, nivel de satisfacción con la formación recibida.



- Aprendizaje realizado por los participantes o nuevas competencias adquiridas a causa de la formación.
- Conducta de los participantes en el puesto de trabajo, es decir, transferencia de los aprendizajes realizados al propio puesto.
- Resultados en la organización, es decir, efectos que la formación genera en las diferentes áreas de la organización.

Modelo de evaluación de la formación de Kirkpatrick: los cuatro niveles de evaluación del aprendizaje.

NIVEL	TIPO DE EVALUACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PERTINENCIA Y VIABILIDAD	EJEMPLOS
1	Reacción	Evaluación y opinión de los participantes acerca de la formación o la experiencia de aprendizaje.	- Rápido y muy fácil de obtener. - No es caro para recoger o analizar.	- Happy' hojas, formas de retroalimentación. - Reacción verbal, las encuestas posteriores a la capacitación o cuestionarios.
2	Aprendizaje	Evaluación del incremento en el conocimiento antes y después.	-Relativamente fácil de configurar; clara de competencias cuantificables. - Menos fácil para el aprendizaje complejo.	-Normalmente las evaluaciones o pruebas antes y después del entrenamiento. -Entrevista u observación también se pueden utilizar.
3	Comportamiento	Evaluación de la aplicación de lo aprendido de vuelta en el trabajo - ejecución.	Medición del cambio de comportamiento por lo general requiere de la cooperación y la habilidad de gerentes de línea.	Se requieren observación y entrevista a través del tiempo para evaluar el cambio, la pertinencia de los cambios, y la sostenibilidad de los cambios.
4	Resultados	Evaluación del efecto sobre el entorno empresarial o por el alumno.	Individualmente no es difícil, a diferencia de toda la organización. Proceso debe atribuir responsabilidades claras.	Las medidas ya están en su lugar a través de los sistemas normales de gestión y presentación de informes - el reto es poner en relación con el aprendiz.

Pineda Herrero, P. (2000).



Este modelo tiene un enfoque cualitativo por lo que se dificulta evaluar los resultados de la formación en la organización, es decir, la rentabilidad que genera la misma.

El **modelo de Wade**, también plantea una estructura similar al modelo de Kirpatrick:

- Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
- Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
- Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo/beneficio. Pineda Herrero, P. (2000).

Pero éste se diferencia del anterior ya que la autora identifica dos niveles en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización, para lo que propone el análisis del coste-beneficio como instrumento de medida.

Para evaluar los efectos económicos de la capacitación, se utilizan diferentes cálculos: de costos, beneficios y de rentabilidad.

- Cálculo de beneficios: El cálculo de beneficios se centra en evaluar los efectos de la formación mediante el establecimiento de indicadores de impacto. Un indicador de impacto es una unidad de medida que permite identificar los efectos concretos y palpables de la formación en la organización (cualitativo y cuantitativo) Los indicadores de impacto se pueden expresar en varios términos: como cantidades —número de compras, de productos—, como índices —de calidad, de satisfacción—, como plazos —de entrega, de prestación de servicios— y como efectivos —materiales utilizados, recursos humanos implicados, etc.



- Cálculo de rentabilidad: aquí se realiza un análisis de costos y beneficios y el retorno de inversión que genera la formación en la empresa. Pineda Herrero, P. (2000).

Ahora bien no sólo se mide los efectos económicos sino también el impacto cualitativo de la formación. A continuación se mencionan aquellos aspectos relevantes para evaluar el impacto de la capacitación:

- Análisis de la cobertura de las acciones desarrolladas: aquí se evalúa participantes, planes de formación, acciones, horas totales (Horas/participantes) y áreas de conocimiento.
- Análisis del grado cumplimiento de los planes o acciones impartidas para los colaboradores de la empresa
- Análisis del grado de cumplimiento de objetivos personales/impacto de la formación.
- Percepción del impacto o repercusión de los Programas de Formación Continua en las organizaciones (desempeño de los puestos de trabajo, mejora en la prestación de servicios) respecto a las necesidades de formación de las mismas.
- Incidencia de la formación en la promoción profesional de los participantes, así como en otras habilidades intangibles como el grado de autonomía para realizar sus tareas.
- La adecuación de las materias y contenidos de las acciones formativas a los objetivos actuales, tanto de los participantes, como de las organizaciones.
- La identificación de temas y materias de interés insuficientemente abarcados.
- La calidad general de la organización de las acciones formativas.
- El grado de satisfacción personal de los participantes.
- El diseño de las acciones formativas, haciendo referencia a cuestiones como: adecuación de contenidos al perfil de los participantes, adecuación de la duración a los contenidos, distribución de los contenidos teórico-prácticos, relación con el puesto de trabajo.



Otro aporte interesante, desde el punto de vista práctico surge de **Abraham Pain** que establece tres tipos de evaluación:

1. A partir de lo que siente el participante “Juicio bueno/malo”: determina rápidamente los puntos de insatisfacción de los participantes, se obtiene una estimación pronta de la satisfacción de los capacitados, pero no tiene la posibilidad de retroceso, si los resultados no son los esperados ya es tarde introducir cambios. El método más utilizado para obtener opiniones son preguntas cerradas, con un sistema de categorización par que obligue al colaborador a calificar objetivamente sin tener la tendencia del promedio (principalmente cuando se utilizan escalas que van del 1 al 5, por ejemplo y el sujeto elige la opción 3 para no arriesgarse a un juicio poco profundo). Son útiles cuando la información que provee genera cambios y mejoras en futuros procesos.

2. En función del contenido del curso o análisis de los puntos fuertes/débiles: permite reflexionar sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas, compara expectativas con resultados. El método más utilizado para obtener información son cuestionarios preguntas abiertas. Es necesario adaptar los temas y/o métodos de acuerdo con el perfil de los participantes.

3. A partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el lugar de trabajo: ubica los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo. Este tipo de evaluación permite mejorar la integración de la capacitación en el puesto, generando feedback de la capacitación implementada. El método más utilizado es cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, observaciones, intercambio en el transcurso de las entrevistas o de las reuniones. Este tipo de evaluación se da en fechas precisas como a los 3 o 6 meses posteriores al curso. El resultado es mucho más enriquecedor e integrador, ya que demanda la participación de los jefes directos, los



participantes de la capacitación y el evaluar que guía el proceso. Pain, A. (1993).

En los dos primeros tipos de evaluación de capacitación, el autor los denomina en “caliente”, refiriéndose que se ejecutan apenas finaliza la capacitación, dentro de la misma jornada. Satisface cierto número de funciones para la gestión de un sistema de capacitación, su puesta en marcha y su explotación resultan sencillas y requiere una inversión mínima por lo que estas características juegan a favor de su permanencia.

El último tipo de capacitación lo denomina “en frío” se evalúa un período de tiempo después, a largo plazo. Requiere ante todo una inversión de la conducción y de los trabajadores, un período de observación más largo y la posibilidad de diálogo entre los protagonistas de la capacitación para extraer todas las enseñanzas y aplicarlas sobre el terreno, no es sólo una herramienta sino un conjunto de herramientas sobre las que es necesario lograr el acuerdo de los diferentes participantes, constituye un cambio de hábitos, observando los resultados.

Profundizando lo que los anteriores autores proponen en lo que se refiere al impacto de la formación, se presenta el **modelo de Le Boterf**. El mismo se enfoca en la calidad de las acciones o plan de formación, exponiendo diferentes indicadores de calidad según diferentes momentos de formación.

Define tres características clave de la calidad.

1. El control de la calidad significa dominar la calidad del conjunto de las funciones de la empresa, incluyendo funciones administrativas.
2. El dominio de la calidad total es una búsqueda que no tiene un final determinado.
3. La dificultad de enmendar posibles errores se incrementa en función del momento y lugar en el que se produzca. López Chantal B. 2003

Estas tres características se pueden implementar en un proceso de calidad de la formación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:



Es imprescindible contemplar todas y cada una de las fases que concurren en un proceso formativo, incluyendo la selección de los asistentes y planificación de la acción formativa. La calidad es un factor que se evalúa desde el primer paso. Cada mejora incorporada, mejora el sistema.

Por otro lado, el grado de satisfacción de los asistentes, la evaluación de las competencias adquiridas y el índice de readaptación, considerados como feedback de la formación impartida, conducen a una búsqueda permanente de la calidad, permitiendo la perfección constante del proceso de formación.

Y finalmente, los errores como el fallo de la detección de necesidades de capacitación son más difíciles de corregir que los que se producen en el resto del proceso formativo. Es decir, el desvío producto de errores, es posible de corregir pero depende del contexto en el que ocurren.

Le Boterf plantea la existencia de 4 momentos de la formación: el momento político donde se mide la calidad de orientación, el momento de ingeniería en la que se puede evaluar la calidad de concepción, el momento de realización donde los indicadores intentan evaluar la calidad de conexión pedagógica y finalmente el momento de aplicación donde justamente se mide la calidad de aplicación.

- *Calidad de orientación:* aquí los indicadores relevantes son la pertinencia y el control estratégico. Aquí lo que se evalúa es la correspondencia de las políticas de formación con las necesidades y la demanda de la organización.
- *Calidad de concepción:* se enmarca en el momento de ingeniería de la formación (conjunto coordinado de los métodos de concepción e implementación de los sistemas de formación) y los indicadores relevantes son: coherencia, sincronización, eficacia y consistencia.
- *Calidad de la conexión (interface) pedagógica:* es en este momento cuando el sistema de formación entra en contacto con los alumnos. Este interface o conexión de aprendizaje establece o no un contacto directo entre formadores y formados. El alumno adquiere un papel protagonista



en este momento quien otorgará información sobre el grado de realización de los objetivos pedagógicos, las relaciones pedagógicas, los métodos y los niveles de motivación que se susciten y mantengan durante la formación.

- *Calidad de la aplicación de las competencias:* en este punto el autor hace un aporte interesante quien sostiene que el valor que adquiere la formación es, por tanto, su capacidad para producir competencias que sean transferidas de forma efectiva al lugar de trabajo. El resultado de la formación está íntimamente relacionado con la capacidad de transferir y utilizar las competencias adquiridas. Es por ello que en este nivel se busca evaluar indicadores como la transferencia, la eficacia y el mantenimiento de las competencias.

Proceso de evaluación de la formación según Le Boterf (1993).

CALIDAD DE ORIENTACIÓN	CALIDAD DE CONCEPCIÓN	CALIDAD DE CONEXIÓN PEDAGÓGICA	CALIDAD DE APLICACIÓN
<i>Momento político</i>	<i>Momento ingeniería</i>	<i>Momento realización</i>	<i>Momento aplicación</i>
Indicadores:	Indicadores:	Indicadores:	Indicadores:
Pertinencia	Coherencia	Eficacia pedagógica	Transferencia de los contenidos adquiridos
Control estratégico	Sincronización	Implicación de los alumnos	Eficacia
	Eficacia		Adaptabilidad de las Competencias
	Consistencia		Mantenimiento

López Chantal B. 2003



Según Le Boterf para analizar la adquisición real de estas competencias y las diferencias entre éstas y las competencias deseables o esperadas, tendremos que analizar las diferencias o divergencias entre las competencias necesarias y las reales, las diferencias entre las competencias actuales y las esperadas a medio plazo y realizar una intervención directa sobre las variables relevantes en el mantenimiento de las competencias adquiridas.

En lo que respecta al momento de realización de la formación (calidad de conexión pedagógica), Barbier en su modelo con una marcada perspectiva pedagógica agrega la importancia de la evaluación de los agentes (formadores) en el proceso de adquisición de conocimientos, destrezas o habilidades pedagógicas. El autor habla de un perfil de agente o formador que hace referencia al conjunto de capacidades individuales sobre las cuales se apoya la actividad formativa. Entendemos entonces que la formación debe partir de la individualidad y adaptarse a las capacidades de cada sujeto. De aquí surgen los métodos de selección de formadores, formación de los mismos en competencias y auditorías o seguimiento de su rol con el fin de garantizar los objetivos de formación planteados.

Modalidades de evaluación de la formación según Pineda.

Ahora bien, teniendo en cuenta los modelos de evaluaciones explicados anteriormente, las empresas aplican diferentes modalidades de evaluación, entre ellas se encuentran:

- Evaluación diagnóstica, la misma se centra en el análisis de la coherencia pedagógica de la capacitación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes. Aquí se revisan contenidos necesarios para responder a las competencias requeridas por la empresa y el puesto de trabajo.
- Evaluación formativa, se analiza el proceso de enseñanza- aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados. En este caso se utilizan herramientas que miden la situación áulica, las habilidades y perfil del docente o formador para transmitir el conocimiento y facilitar el aprendizaje.



- Evaluación sumativa, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.
- Evaluación de la transferencia, que determina el grado en que los participantes aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.
- Evaluación del impacto: es la respuesta a la pregunta sobre los efectos que la formación ha producido en la empresa u organización. Qué mejoras se han conseguido en la empresa y sus trabajadores transcurrido un tiempo desde la realización de la acción formativa, intenta determinar las repercusiones que la formación tiene en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización. Pineda Herrero, P. (2000).

Para llevar a cabo esta evaluación, teniendo en cuenta sus funciones y las diferentes modalidades, es de suma importancia responder diferentes interrogantes que orientarán a la empresa en este proceso:

- 1- ¿Para quién evalúo? , ¿quién es el destinatario de la evaluación?, ¿quién es el cliente. El destinatario puede ser desde la propia empresa hasta el departamento de formación, pasando por el formador, el participante, el cliente interno y/o externo, los agentes sociales, etc.
- 2- ¿Qué evalúo? :¿qué elementos y aspectos quiero evaluar?, ¿cuál es el objeto de la evaluación? Aquí identificamos seis niveles básicos de evaluación, luego se abordarán los elementos a evaluar.
 - Nivel 1: satisfacción del participante con la formación.
 - Nivel 2: logro de los objetivos de aprendizaje por los participantes.
 - Nivel 3: coherencia pedagógica del proceso de formación.
 - Nivel 4: transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.
 - Nivel 5: impacto de la formación en los objetivos de la organización.
 - Nivel 6: rentabilidad de la formación para la organización.



3- ¿Quién evalúa? ¿cuáles son los agentes de evaluación? Los agentes que emitan juicios sobre la formación deberían ser todos aquellos afectados por ella, desde el participante hasta la dirección de la organización, el formador, el departamento de formación, el conductor del participante, sus compañeros, los clientes, etc.

4- ¿Cuándo evalúo? ¿En qué momento es conveniente evaluar?:

- Antes de iniciar la formación: evaluación inicial o diagnóstica.
- Durante la formación: evaluación procesual o formativa.
- Al acabar la formación: evaluación final o sumativa.
- Un tiempo después de acabar la formación: evaluación diferida o de transferencia e impacto.

5- ¿Cómo evalúo? Es decir, ¿con qué instrumentos se puede evaluar? Se puede utilizar cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y test finales, actividades y productos de aprendizaje, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto, etc. Pineda Herrero, P. (2000).

Teniendo en cuenta estos interrogantes se aborda la evaluación de la formación de manera integral teniendo en cuenta todas las variables, permitiendo tener una visión global de la misma. A este enfoque se lo denomina Modelo Holístico de evaluación.

Coaching en las organizaciones

Hoy en día resulta complejo evaluar la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo, y los resultados que generan estas competencias, por lo que muchas empresas desisten de implementar las mediciones correspondientes, perdiendo de vista la importancia de conocer la implicancia de la formación en el desempeño del empleado.

Frente a esta problemática surge una herramienta complementaria a la capacitación, que es el coaching. Se trata de un proceso que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o grupo, donde se pueden incluir pláticas motivacionales y talleres.



Las empresas lo están implementando para buscar el camino más eficaz y rápido para lograr sus objetivos, utilizando a un “coach” que ayude y fortalezca el proceso de capacitación y desarrollo de sus colaboradores, permitiendo así, encontrar el camino más efectivo. Está ligado a mejorar competencias que se buscan trabajar en pos del desarrollo de la carrera profesional del colaborador.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables
- El coaching está muy focalizado en los resultados. Martínez, J. (2002).

Características del coach

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. Es un nuevo paradigma que exige un conjunto de competencias y/o conductas:

1. **ATENCIÓN Y ESCUCHA ACTIVA:** Hay aspectos verbales (palabras y expresiones de asentamiento) y no verbales en esta actividad como mantener contacto visual, gestos de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra



persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o si está de acuerdo o no.

2. **INDAGACIÓN:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que pueden ser resueltos.
3. **REFLEJO:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.
4. **AFIRMACIÓN.** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua.
5. **DISCIPLINA:** La última herramienta crítica consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. Martínez, J. (2002).

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. Consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información. En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.
2. Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.



En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo. La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar. Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño. Martínez, J. (2002).

Diferencias entre Conductores y Coaches.

Es importante resaltar que en lo que respecta a formación, hay dos roles muy importantes: el rol de los conductores o jefes y el de los coaches. Los jefes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a los colaboradores para que obtenga resultados sin precedentes. Tiene un rol muy importante que consiste en acompañarlos en su aprendizaje en la organización, generar espacios donde el equipo pueda poner en juego sus competencias, y por supuesto que en este punto el coach es un nexo muy importante entre los conocimientos impartidos en la capacitación y los resultados que generan los mismos en el desempeño.

- Los conductores buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los jefes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura. Martínez, J. (2002).
- Los conductores dan feedback al colaborador sobre comportamientos favorables y aquellos comportamientos que tienen oportunidad de mejora en pos de cumplir con los objetivos asignados a corto plazo. Los coaches dan retroalimentación al colaborador acerca de sus avances en el desarrollo de determinada competencia, con un enfoque a mediano y largo plazo, en pos del crecimiento profesional. El coach no representa una autoridad para el empleado si no un experto que lo acompaña a lo largo de su carrera en la organización.



Como se puede observar, los dos actores obtienen información acerca del desempeño del colaborador al momento de evaluar que tan acorde y acertada fue la formación para el aprendizaje del empleado y cuáles son las oportunidades de mejora de la misma.

Teniendo en cuenta los diferentes modelos expuestos coincidimos en que en a pesar de las distintas denominaciones y profundidad o enfoques, los autores coinciden en que existen diferentes variables para evaluar el impacto de la formación. La misma no finaliza en la instancia áulica, sino que el objetivo de la capacitación reside en generar competencias en el colaborador que le permita desempeñarse en su puesto de trabajo y responder a las demandas organizacionales.

De acuerdo a lo abordado anteriormente el **modelo de Le Boterf** resulta el más completo y actual ya que no sólo establece los diferentes momentos de evaluación como los otros autores, sino que también sugiere indicadores para evaluar la calidad de la capacitación, combinando los contenidos teóricos con la práctica.

Por otro lado, destacamos la necesidad actual de las empresas de incorporar el coaching como herramienta eficaz para el crecimiento de los colaboradores, ya que permite construir habilidades que le permitan desarrollarse a largo plazo.

Asimismo, es necesario resaltar que no toda las organizaciones pueden aplicarla, porque se requiere de un experto de cada tema sobre el cual va a realizar el coaching y a su vez es necesario que éste no sea el conductor o jefe del colaborador. Sin embargo se pueden adaptar ciertas características del coaching con fin de enriquecer la formación de una persona y obtener una evaluación más integra de este proceso.



Relevamiento y diagnóstico

Relevamiento de gestión de la formación

La empresa cuenta con el **proceso de gestión de colaboradores**, que tiene como objetivo contribuir en el desarrollo de los colaboradores, brindándoles herramientas a sus conductores para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Dicho proceso comprende diferentes actividades tales como:

- Alta, baja y modificación de colaboradores.
- Gestión de formación.
- Gestión de compensaciones y liquidación de sueldos.
- Alta, baja y modificación de descripción de puestos.
- Evaluación del clima organizacional.
- Gestión del plan anual de motivación.
- Programas de formación.

La gestión de la formación, es la actividad sobre la cual haremos foco dentro del proceso de gestión de los colaboradores. Existen dos grandes áreas que se encargan de la misma: Capacitación y Desarrollo.

Capacitación se caracteriza por los siguientes procesos:

- Análisis de las necesidades de capacitación en conjunto con los conductores.
- Elaboración de la planificación anual y mensual de los pedidos de capacitaciones, teniendo en cuenta planes de formación, materias, costos, distancias, disponibilidad de formadores, salas y equipamiento y cantidad de participantes por acción.
- Elaboración e implementación de acciones planificadas teniendo en cuenta su logística.
- Control de ausentismo de los participantes de las capacitaciones.
- Elaboración de informes de seguimiento de los planes de formación ejecutados.



- Planificación de auditorías y apadrinamientos de los formadores de la empresa.

En cuanto a **Desarrollo**, los procesos más relevantes son:

- Desarrollar y actualizar las materias de capacitación, tanto virtuales y presenciales.
- Desarrollar planes de formación, de acuerdo a lo relevado por el equipo de capacitaciones.
- Participar en proyectos de desarrollo de la Gerencia de Recursos Humanos.

El equipo de formación se encarga de planificar, diseñar, implementar y controlar todas las actividades de formación, destinadas a contribuir en el desarrollo de las competencias de los colaboradores (brindando conocimientos, generando habilidades y estimulando actitudes para la ejecución de las tareas).

La gestión de este equipo se ve reflejada en diversos planes de formación por puesto, que garantizan el cumplimiento de las necesidades básicas de los empleados requeridas por los conductores. Esto consiste en una serie de **actividades áulicas y no áulicas implementadas anualmente**.

Cada plan de formación se establece a partir de una reunión entre el sector de capacitaciones y el conductor de cada área, allí se validan los contenidos que se van a dictar en el año.

También existen pedidos puntuales de los clientes internos que surgen por algún cambio en el contexto o en la tarea, dichos pedidos están fuera del plan anual y se implementan en forma específica.

Una vez dictadas las capacitaciones áulicas, el sector evalúa la eficiencia de su gestión mediante los siguientes indicadores:

- **Nivel de presentismo en capacitaciones:** aquí se observa el porcentaje de colaboradores que asistieron a capacitaciones respecto al total de colaboradores que fueron convocados.



- Calidad en el aprendizaje: se observa el porcentaje de evaluaciones técnicas aprobadas por los colaboradores respecto del total de evaluaciones tomadas.
- Calidad en los formadores (colaboradores que además de su puesto ejercen el rol de dictar capacitaciones en la empresa): se observa la cantidad de formadores aprobados respecto del total de formadores que dictaron capacitaciones. Para evaluar al formador, los asistentes de capacitaciones especializados asisten a las materias que se dictan y observan competencias de los capacitadores tales como planificación, comunicación, habilidad pedagógica, manejo del conocimiento técnico, flexibilidad y dan retroalimentación a los mismos sobre su desempeño en el rol. Actualmente la evaluación de un formador consiste en una auditoría de competencias pero no así del contenido teórico (conocimientos impartidos durante la capacitación).
- Calidad en la gestión de capacitaciones: se observa el porcentaje de capacitaciones dictadas con notas mayores a 9 (nueve). Los participantes califican a la capacitación teniendo en cuenta diferentes parámetros: disposición de las salas y materiales, organización del contenido y relevancia del mismo, capacidades del formador (la transmisión del contenido, capacidad para resolver dudas y generar participación). Esta información se ve plasmada en una planilla por participante llamada **Evaluación de reacción** que arroja dos resultados, la nota promedio de la actividad y la nota promedio del formador.
- Calidad en la carga de datos: se observa la cantidad de datos cargados en el sistema (nota de la actividad, nota de los participantes, nota del formador) respecto a la cantidad de datos totales.

El rol del Padrino en Tarjeta Naranja

En el año 2007, surgió en la empresa la figura del padrino avalada por la Dirección. El padrino consiste en un rol que se le asigna a un colaborador competente en la tarea que ejecuta, para que acompañe al ingresante de un



área en su aprendizaje y genere la situación de transferencia del conocimiento adquirido en la capacitación al puesto de trabajo.

Cabe destacar que no se trata de un puesto sino que es una tarea que coexiste con las funciones y responsabilidades de los colaboradores seleccionados para desempeñar este rol.

Hasta hace poco tiempo los planes de formación abarcaban muchas horas del colaborador en el aula. Se dictaba una cantidad excesiva de materias, las cuales fueron cuestionadas y luego retiradas de determinados planes para evitar gestionar y dictar acciones que no tenían un aporte significativo. El contenido que se dejó de dictar en aula pasó a formar parte del apadrinamiento. En esta instancia el padrino juega un rol muy importante ya que es el responsable de acompañar, al ingresante o colaborador que cambió de puesto, en su nueva tarea y **asegurar la transferencia de los conocimientos al puesto impartidos en el aula.**

Se delega al padrino de cada colaborador, la responsabilidad de velar por esos conocimientos, que si bien en el contexto áulico perdieron importancia, son básicos para un correcto desempeño.

Circuito de apadrinamiento

Cada padrino es elegido por su conductor, mediante una serie de requisitos:

- Antigüedad mínima en la empresa: 12 meses.
- Antigüedad mínima en el puesto: 12 meses.
- Evaluación de desempeño aprobada con nota mayor a 8 puntos. Esta evaluación consiste en una prueba que el conductor le realiza a su colaborador, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos del sector y las competencias que desarrolló para obtener los mismos.
- Inexistencia de sanciones y apercibimientos.

El conductor del ingresante o colaborador que rotó de puesto, debe comunicar al sector de capacitaciones, quién será el padrino asignado y



solicitarle la capacitación Taller de padrinos: taller básico donde se le explica su rol.

Luego el Equipo de capacitaciones planifica el taller para el padrino antes de la fecha de ingreso o rotación del colaborador. Una vez formado, el conductor comunica al padrino las responsabilidades, fecha de comienzo del apadrinamiento, información sobre su futuro ahijado y pasos a seguir. El Equipo de Capacitaciones les envía una guía de apadrinamiento que incluye lineamientos de la cultura de la empresa, habilidades y herramientas del puesto de trabajo que va a apadrinar y las evaluaciones que debe gestionar a su ahijado (esto rige sólo para los ingresantes a la empresa, no existe un modelo de evaluación para personal que cambia de puesto). Finalmente se ejecuta el apadrinamiento, los cuales en la mayoría de los casos no son informados a Recursos Humanos.

Relevamiento sobre la muestra seleccionada: conductores y promotores de mora

Actualmente para combatir los altos índices de morosidad que atraviesa la empresa, existen dos procesos, **Cobranza a clientes y gestión de recupero**, llevados a cabo por promotores y coordinadores de mora de los diferentes locales del país y la Gerencia de Créditos y Cobranzas.

El proceso de cobranza a clientes tiene como objetivo procesar en tiempo y forma la cobranza efectuada en la cuenta de cada cliente.

Las actividades que se llevan a cabo son:

- Pagos efectuados en locales de Tarjeta Naranja imputados en la cuenta del cliente con “cero error” en el procesamiento de los pagos y procesados on line.

- Pago a través de terceros imputados correctamente en el menor tiempo posible.

- Operaciones vinculadas a la alta, baja y modificación de sistema de pago (pago directo, debito automático según el tiempo pactado con el cliente).

- Pedidos y consultas del cliente resueltas en tiempo y forma.



El proceso de gestión de recupero tiene como objetivo mantener adecuados niveles de mora ofreciendo alternativas de pago de acuerdo a las posibilidades del cliente, procurando recuperar las cuentas en el menor tiempo posible.

Para ello existen diferentes acciones para combatir la mora:

- Llamados.
- Avisos.
- Cartas
- Visitas a domicilio

Los objetivos de estas herramientas son:

- Indagar la situación del cliente.
- Ofrecer alternativas de pago mediante los diferentes productos, entre los cuales se encuentran: efectivo expreso, plan de cuotas, préstamos solución, plan de pagos propuesto tipo A/tipo B.
- Informar beneficios y consecuencias de las alternativas de pago.
- Negociar el saldo de la deuda. Reforzar lo acordado.

Tal como se mencionó en la introducción del trabajo, la muestra relevada está compuesta por el **PROMOTOR DE MORA** y el **COORDINADOR DE MORA**.

Antes de desarrollar el diagnóstico de estos públicos, es necesario mencionar las descripciones de cada puesto (responsabilidades y competencias).

El PROMOTOR DE MORA tiene como área de responsabilidad las acciones de recupero, que consisten en contactar a los clientes a partir de la planificación y las herramientas antes mencionadas, a fin de alcanzar los objetivos de cobranza planteados por la Gerencia.

Y por otro lado, también tiene como responsabilidad la atención al cliente, donde su rol es asesorarlo a partir del análisis de la situación



planteada, brindando información y gestionando la solución adecuada, con el fin de promover a que el cliente regularice su situación.

Para llevar a cabo estas actividades, se requiere el manejo de ciertas competencias que tienen determinados niveles. Estos niveles están comprendidos entre el 1 (uno) y el 4 (cuatro) en una escala de menor a mayor según la complejidad del desarrollo de la competencia (por ejemplo el nivel uno representa el nivel más bajo de desarrollo).

Se encuentran las competencias genéricas, que se aplican a todo el personal de la empresa y competencias específicas, que dependen de cada puesto de trabajo.

Entre las competencias genéricas que abarcan al promotor de mora, se encuentran:

- **Comunicación:** Habilidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna. Adaptando sus comunicaciones a diversas situaciones e interlocutores.
- **Flexibilidad:** es la habilidad para adaptarse a las situaciones que se presentan. Analizar críticamente la realidad, modificando la interpretación y operación según los distintos contextos, medios y personas, y asumiendo el cambio de manera positiva y constructivamente.
- **Trabajo en equipo:** es la capacidad de trabajar con otros dentro de un grupo para construir un equipo y conseguir objetivos comunes.
- **Calidez:** es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, ofreciendo lo mejor de cada uno en cada contacto, demostrando sensibilidad hacia las necesidades de las personas con el objetivo de satisfacerlas a través de un trato cordial y amistoso.

Por otro lado, las competencias específicas que abarcan al promotor de mora son:

- **Conocimiento del proceso:** es el conocimiento sobre el propio proceso identificando la política y alcance del mismo y la importancia que tiene en la organización, estableciendo conexiones con otros procesos de trabajo en busca de la mejora continua. En este caso, se requiere el



nivel 1, el cual se mide mediante el conocimiento de las tareas/actividades del proceso que ejecuta y del impacto de su tarea dentro del proceso.

- **Habilidad para la venta:** capacidad para identificar las necesidades del cliente conectando las mismas con el producto que ofrece, pudiendo cerrar la venta de manera efectiva. Se requiere nivel 1, el cual se mide mediante:
 - Identificación de las necesidades del cliente.
 - Ofrecimiento de los productos que más se adaptan a las necesidades planteadas.
 - Utilización de argumentos válidos del producto.
 - Manejo de
 - objeciones.
 - Cierre de la venta efectivamente.
- **Orientación al cliente:** Capacidad para atender a los clientes, siguiendo la política de calidad, planteando soluciones adecuadas a sus demandas. Esto incluye identificar a sus clientes o potenciales clientes, anticiparse a las necesidades y/o demandas, brindar una respuesta en base a los compromisos asumidos y lograr la calidad y calidez en la atención.
- **Planificación y control:** capacidad para determinar metas y prioridades de su tarea área y/o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos, recursos, mecanismos de seguimiento y verificación del grado de avance para el logro de los objetivos. Se requiere nivel 1, el cual se mide a través de la organización y estructuración de las tareas, seguimiento de lo ejecutado, ajustes de actividades plazos y recursos en función al grado de avance, retroalimentación a los involucrados y logro de los objetivos planteados.
- **Resolución de problemas:** capacidad para solucionar de manera satisfactoria los problemas que se presentan en su tarea concreta.

El desarrollo de estas competencias se refleja en determinados indicadores de gestión:



1. Porcentaje de recupero.
2. Cantidad de llamados.
3. Cantidad de visitas.

El COORDINADOR DE MORA tiene como área de responsabilidad la gestión de recupero, que consiste en planificar, coordinar y controlar la implementación de las acciones de mora mediante llamados, visitas y envío de cartas.

Otra de sus responsabilidades es proponer e implementar nuevas acciones para gestionar la mora de acuerdo a los resultados obtenidos mensualmente (re-llamados, estructura de atención en el local, estilos de comunicación en los llamados).

Finalmente debe gestionar el equipo de trabajo a su cargo a través de colaboradores competentes, capaces y motivados.

Este puesto requiere de las siguientes competencias:

- **Comunicación:** Nivel 2, a diferencia del promotor de mora, el coordinador requiere de un nivel mayor, el cual demanda: adaptar sus mensajes a las características del interlocutor y verificar la comprensión de dicho mensaje, repreguntar cuando sea necesario, identificar cuándo y a quién preguntar, identificar opiniones, observaciones, declaraciones, pedidos y compromisos conversacionales y actuar en consecuencia.
- **Flexibilidad:** Nivel 2, a diferencia del promotor de mora, el coordinador requiere de un nivel mayor, el cual demanda: adaptar su forma de actuar en función de la situación concreta que se presente, modificar su conducta según la nueva situación, y reconocer el impacto emocional que genera la situación de cambio en todos los involucrados.
- **Trabajo en equipo:** Nivel 3, a diferencia del promotor de mora, el coordinador requiere de un nivel mayor, el cual demanda: animar y motivar a los integrantes del equipo, reconocer el merito de otros miembros, resaltando valores positivos, defender el trabajo del equipo ante otros.
- **Calidez:** ídem al promotor de mora.



- **Conducción:** capacidad para dirigir a las personas, fijar objetivos, realizar seguimiento, motivar e inspirar confianza, asegurando un excelente clima de trabajo, comprometiéndose en el desarrollo de los colaboradores para lograr los objetivos de la organización. Comprende las siguientes actividades:
 - Planteo de objetivos de trabajo a cada colaborador a cargo.
 - Evaluación periódica del desempeño del colaborador y replanteo de objetivos.
 - Reconocimiento de los logros y de los aspectos a mejorar obtenidos en cada resultado.
 - Detección y gestión de las necesidades del equipo.
 - Identificación del grado de desarrollo de sus colaboradores y promoción del mismo.
 - Promoción del trabajo en equipo y del buen clima de trabajo.
 - Ejemplificación de los valores y conductas requeridas por la empresa.
 - Adopción de diferentes equipos de conducción, según los colaboradores y las situaciones que se plantean.

- **Conocimiento del negocio:** capacidad de comprender los objetivos organizacionales, las variables distintivas del negocio, las oportunidades y amenazas del entorno para contribuir al desarrollo del mismo. Se requiere nivel 2, el cual demanda mayor análisis de las capacidades de la empresa y los cambios del entorno.

- **Gestión de conflictos:** habilidad para resolver eficazmente situaciones o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos o la imagen de la empresa. Requiere nivel 1, que identifica cuál es el conflicto, quiénes son las partes involucradas, las repercusiones que el mismo puede ocasionar y las causas del conflicto. Propone alternativas de solución y las implementa.



- **Gestión del proceso:** Capacidad para liderar un proceso en forma rápida, simple y confiable, gestionando desvíos e implementando mejoras.
- **Negociación:** capacidad de identificar distintas posiciones e intereses y utilizar las estrategias más convenientes para crear consenso y alcanzar acuerdos satisfactorios. Requiere de nivel 2, el cual implica plantear soluciones y resolver diferencias con las partes involucradas, buscar cooperación y conciliación de las partes y promover una política de ganar-ganar.
- **Análisis de problemas:** es la capacidad de comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente a fin de determinar sus interrelaciones y prioridades para actuar. Requiere de un nivel 1, donde las situaciones o problemas son simples y/o habituales.
- **Planificación y control:** a diferencia del promotor, el coordinador de mora necesita un nivel 2 de esta competencia. Esto significa que debe garantizar el cumplimiento de las acciones planificadas, planificar el trabajo en función de la estrategia planteada y manejar con efectividad los problemas o imprevistos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos.
- **Trabajo en redes:** capacidad de establecer relaciones con redes de personas cuya cooperación resulta necesaria para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

Para evaluar la gestión se tienen en cuenta los siguientes indicadores:

1. Porcentaje de recupero de mora.
2. Cartera total de mora.
3. Cantidad de clientes en abogados.
4. Eficiencia en la contactación.
5. Cantidad de clientes morosos.



Para que los responsables de gestionar la mora en Tarjeta Naranja adquieran las competencias necesarias en sus puestos detalladas anteriormente y logren así los objetivos asignados, la empresa requiere una mirada estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos, para que pueda responder y anticiparse a las demandas del negocio en materia de formación.

Diagnóstico de la intervención del Equipo de Capacitaciones en la formación de la muestra.

a) Contexto áulico: Capacitaciones.

Hoy existe un plan de formación para el promotor y coordinador de mora que no se encuentra vigente porque están en revisión ambos puestos. Asimismo se dictan algunas materias de capacitación vinculadas a morosidad, con el fin de asegurar al aprendizaje de los contenidos básicos para el puesto.

A continuación se muestran dos matrices con aquellas materias dictadas a promotores y coordinadores de mora, de acuerdo a las competencias que requiere el puesto.

Competencias y materias que se dictan al Promotor de mora:

COMPETENCIAS DE PROMOTOR DE MORA	MATERIAS QUE DESARROLLAN CADA COMPETENCIA	PLAN DE CAPACITACIÓN AL QUE PERTENECE
Comunicación	Comunicación telefónica	Plan de mora en revisión
Flexibilidad	No posee materia específica.	Ninguno
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Ninguno. Existe la materia pero sólo se dicta por pedido puntual.
Calidez	No posee materia específica.	Ninguno
Conocimiento del proceso/Gestión integral del proceso	GDR (Gestión de Recupero)	Plan de mora en revisión
	ABM de Clientes (Alta, baja y modificación)	Plan de mora en revisión
	GPC (Gestión de productos para clientes)	Plan de mora en revisión
	Resumen de cuenta	Plan de mora en revisión



	Cobranza a clientes	Plan de mora en revisión
	CAT (Calidad de Atención telefónica)	Plan de mora en revisión
	ICS Rol Cobrador (sistema)	Plan de mora en revisión
	La Gestión de Mora en TN	Plan de mora en revisión
	Apadrinamiento	Plan de mora en revisión
Habilidad para la venta	Técnicas de venta/ Taller de ventas aplicadas.	Ninguno. Existen las materias pero sólo se dicta por pedido puntual.
Negociación	Taller de negociación para cuentas en mora	Plan de mora en revisión
	Negociación: modelos y etapas	Plan de mora en revisión
Orientación al cliente	Experiencia de cliente	Módulo genérico para personal de Tarjeta Naranja
Planificación y control	Taller de plan de una gestión eficaz	Módulo genérico para personal de Tarjeta Naranja
Resolución de problemas	Apadrinamiento	Plan de mora en revisión

Competencias y materias que se dictan al Conductor de mora

COMPETENCIAS DE CONDUCTOR DE MORA	MATERIAS QUE DESARROLLAN CADA COMPETENCIA	PLAN DE CAPACITACIÓN AL QUE PERTENECE
Comunicación	CAT (Calidad de Atención telefónica)	Plan de mora en revisión
Flexibilidad	No posee materia específica.	Ninguno
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo.	Ninguno. Existe la materia pero sólo se dicta por pedido puntual.
Calidez	No posee materia específica.	Ninguno
Conocimiento del proceso/Gestión integral del proceso	GDR (Gestión de Recupero)	Plan de mora en revisión
	La Gestión de Mora en TN	Plan de mora en revisión
	Apadrinamiento	Plan de mora en revisión
Conducción	Bienvenido a la conducción	Plan genérico de conductores
	Conducción y liderazgo	Plan genérico de conductores
	Gestión del desempeño	Plan genérico de conductores
	Evaluación de desempeño	Plan genérico de conductores
Conocimiento del negocio	No posee materia actualmente	Ninguno
Gestión del proceso	Gestión de conflictos	Plan genérico de conductores
Negociación	Taller de negociación para cuentas en mora	Plan de mora en revisión



	Negociación II: elementos para una negociación exitosa	Plan genérico de conductores
Análisis de problemas	Apadrinamiento	Plan de mora en revisión
Planificación y control	Planificación, concepto, procesos y herramientas	Plan genérico de conductores
Trabajo en redes	Trabajo en redes.	Ninguno. Existe la materia pero sólo se dicta por pedido puntual.

Indicadores de evaluación de capacitaciones del Plan de mora

Teniendo en cuenta los indicadores de evaluación de capacitaciones presentados en el relevamiento, a continuación se exponen los resultados aplicados a una muestra de materias pertenecientes al Plan de Mora dictadas en el período de Enero a Junio 2014 para promotores y coordinadores de Mora.

Promotor de Mora

Materia	Presentes	Total convocados	% Presentismo	Promedio de Nota Participante	Promedio de Nota Actividad	Promedio de Nota Formador
Cobranza a Clientes	12	15	80,00	9,50	10,00	10,00
Gestión de Recupero	56	59	94,92	9,91	10,00	9,99
ICS - Rol Cobrador	45	47	95,74	9,97	10,00	9,88
ICS módulo I - Virtual	65	68	95,59	9,36		
ICS módulo II RUI -Virtual	65	68	95,59	8,47		
La Gestión de Mora en TN	226	256	88,28	9,78	10,00	10,00
Taller de negociación para cuentas en mora	246	279	88,17	9,71	9,98	9,98
Total general	715	792	90,28	9,56	9,99	9,98



Coordinador de Mora

Materia	Presentes	Total convocados	% Presentismo	Promedio de Nota Participante	Promedio de Nota Actividad	Promedio de Nota Formador
Cobranza a Clientes	7	7	100,00	9,80	10,00	10,00
Gestión de Recupero	7	7	100,00	9,83	10,00	10,00
ICS - Rol Cobrador	6	6	100,00	10,00	10,00	9,84
ICS módulo I - Virtual	3	5	60,00	9,33		
ICS módulo II RUI -Virtual	5	5	100,00	9,00		
La Gestión de Mora TN	6	6	100,00	9,83	10,00	10,00
Taller de negociación para cuentas en mora	41	50	82,00	10,00	9,85	9,92
Total general	76	87	87,36	9,70	9,91	9,94

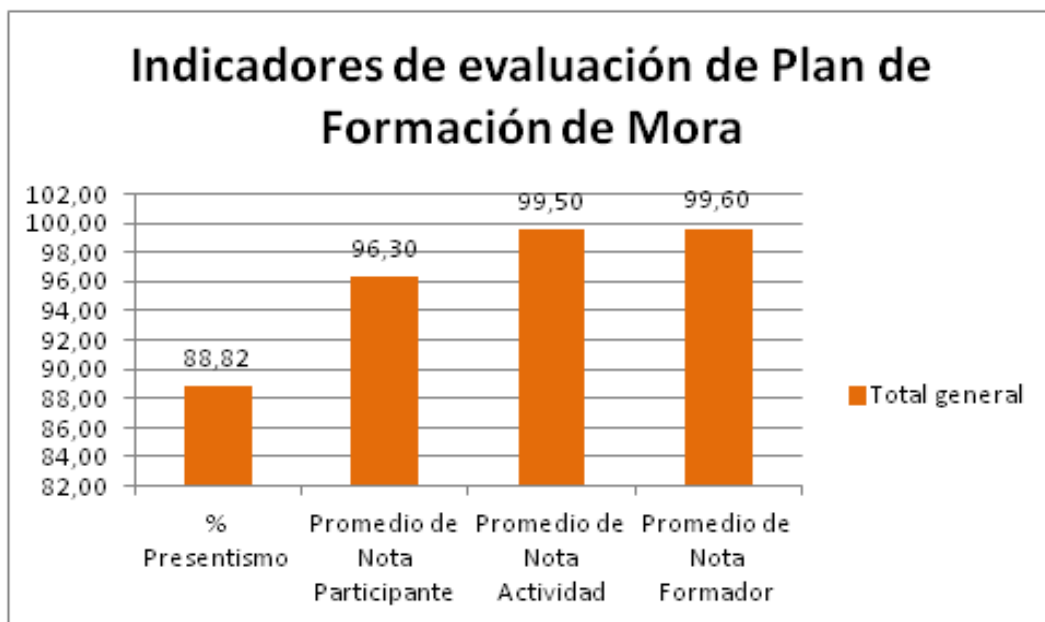
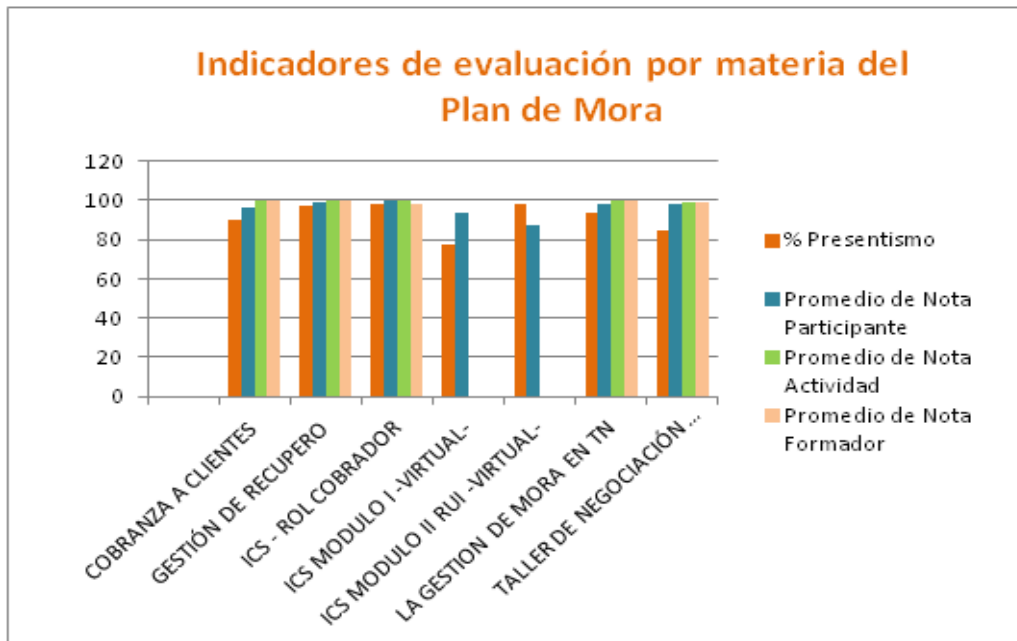
Resumen de indicadores de capacitaciones de Promotores y Coordinadores de Mora

Materia	% Presentismo	Promedio de Nota Participante	Promedio de Nota Actividad	Promedio de Nota Formador
COBRANZA A CLIENTES	90,00	96,50	100,00	100,00
GESTIÓN DE RECUPERO	97,46	98,71	100,00	99,90
ICS - ROL COBRADOR *	97,87	99,80	100,00	98,60
ICS MÓDULO I -VIRTUAL*	77,79	93,40	N/A	N/A



ICS MÓDULO II RUI -VIRTUAL-	97,79	87,40	N/A	N/A
LA GESTIÓN DE MORA EN TN	94,14	98,10	100,00	100,00
TALLER DE NEGOCIACIÓN PARA CUENTAS EN MORA	85,09	98,50	99,10	99,50
Total general	88,82	96,30	99,50	99,60

*En el caso de las capacitaciones virtuales, la empresa no dispone de evaluación de la actividad ni del formador.





b) Contexto no áulico: Apadrinamiento

Resultados de las entrevistas a los conductores de mora

Según entrevistas realizadas a conductores de los diferentes locales que realizan tareas de cobranzas, de la ciudad de Córdoba, se puede detectar que la mayoría de ellos no prioriza al padrino en la instancia de apadrinamiento, confía en su capacidad para llevarlo a cabo pero sin ofrecer acompañamiento, asesoramiento ni coaching sobre este proceso. Si bien los conductores sostienen que es importante una figura de su equipo que acompañe al ingresante en el proceso de transferencia del conocimiento al puesto, y que naturalmente se da en cada local, la formación queda relegada a lo que el padrino pueda lograr en la instancia mencionada. Frente a esta situación, el conductor no cumple con el procedimiento de notificar quién será el padrino al área de capacitaciones para gestionar la formación del mismo y la herramienta necesaria (en este caso la guía de apadrinamiento mencionada anteriormente).

Resultados de las entrevistas a los padrinos

Desde diciembre de 2012 en adelante se formaron 214 padrinos en todo el país. Siendo que sólo el 10% de ellos apadrinó en algún momento. A raíz de esto, se detectan los siguientes problemas:

- Gran parte de los padrinos, apadrinaron sin haber tomado la formación correspondiente, o se formaron luego de haber apadrinado.
- No están claras las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores.
- Hay poco grado de conocimiento y concientización sobre el proceso y la importancia de esta instancia en la formación de los Colaboradores.
- Hay interrupciones en el proceso de apadrinamiento.



- El conductor descansa en la decisión del Padrino y su valoración sobre el ahijado.
- No hay evidencia de que cada área tenga los Padrinos necesarios.
- Hoy en Tarjeta Naranja no existe un sistema de Asignación de Padrinos formalizado.

En las entrevistas a padrinos, pudimos observar que ellos consideran que es importante que los conductores establezcan el apadrinamiento como foco, le brinden retroalimentación a ellos y a los ahijados, los mantengan en conocimiento de novedades y consulten sobre el apadrinamiento.

El 100% coincidió en que el conductor no los acompañó en el proceso y que no se formalizó por parte de Recursos Humanos qué se espera del Rol Padrinos.

La mayoría de los entrevistados destaca la importancia de la formación que se le otorga al padrino porque les da formalidad y una base de criterios a emplear durante el proceso. Sin embargo, existe una baja tasa de asistencia a los talleres de padrinos, ya que según la encuesta sólo 4 de 7 tomaron el mismo.

Hay satisfacción por el uso de las guías de apadrinamiento, porque las consideran una herramienta de autogestión a la que acuden cuando tienen dudas respecto al proceso. Pero manifiestan que no está bien establecido el sistema por medio de la cual se entregan. Ya que 2 de 3 padrinos no recibe la guía a tiempo.

Conclusiones sobre el diagnóstico

a) Conclusiones del Contexto áulico: Capacitaciones

Retomando la información relevada podemos concluir lo siguiente:

- Existe un alto porcentaje de presentismo a capacitaciones, observándose mayor inasistencia en la capacitación virtual, especialmente por parte de conductores debido a imposibilidad de asistir por volumen de tareas.



- Se observa un porcentaje de aprobación de la actividad (Nota actividad), conocimiento técnico (Nota participante) y formador (Nota Formador) mayor a 95%, lo que indicaría el éxito de las capacitaciones.

Ahora bien, la nota de la actividad y la nota del formador, que se obtienen a través de la **Evaluación de Reacción**, realizada inmediatamente luego de que finaliza la capacitación y en formato papel, **no representa en muchos casos lo que el participante manifiesta**. Esto se debe a que el participante no tiene tiempo para procesar la información que acaba de recibir o no se siente cómodo para expresar su opinión real y a su vez canaliza a través de otras vías las oportunidades de mejora de las capacitaciones: planteando que sean más prácticas, con mayor entrenamiento o combinadas entre virtual y talleres presenciales.

Además la utilización de este tipo de soporte para la evaluación, genera gastos económicos por la tercerización de su procesamiento y en muchos casos no se realiza gestión y seguimiento de la información que se obtiene de estas evaluaciones.

Esto indicaría la necesidad de rever el **soporte y el momento** en el que se implementa esta herramienta ya que no son adecuados por el gasto que implican y el resultado que arroja.

Por otro lado, respecto a la nota del participante que se obtiene mediante la **evaluación técnica** de lo aprendido en el aula, no garantiza el aprendizaje y la aplicación de ese conocimiento, ya que **no se conocen los resultados que genera la capacitación en el desempeño a mediano y largo plazo**. No hay un feedback de la contribución de esas capacitaciones en el desempeño del colaborador, ya que no existe un mecanismo de comunicación estandarizado entre los conductores y esta área, o bien no existe una herramienta que permita a Recursos Humanos obtener información al tiempo de impartida la formación.

En conclusión, desde el aspecto áulico podemos determinar que es necesario mejorar el soporte y momento en que se ejecutan las evaluaciones de reacción y a su vez implementar una herramienta técnica que permita



evaluar el conocimiento a largo plazo, que hoy no está concebida en la empresa.

b) Conclusiones del contexto no áulico: Apadrinamiento

Si bien existe un circuito de apadrinamiento, se detectaron inconvenientes en la gestión de los padrinos, que afectan la efectividad del rol.

Existen dos causas importantes por las cuales el rol del padrino no es totalmente efectivo. Una de ellas se debe a la falta de formalización que posee la figura del padrino por políticas de la empresa, lo que genera la **imposibilidad de formar a todos los colaboradores que desempeñan este rol en el contexto áulico.**

En un primer momento, se pensó en un plan de capacitaciones para el padrino, para consolidar el desarrollo de sus competencias pero no se está ejecutando y sólo se brinda un taller donde se menciona sus responsabilidades, objetivos y principales tareas del rol, como se mencionó anteriormente. Pero el equipo de formación no conoce la cartera de padrinos que posee cada local o área y no en todos los casos, el conductor notifica al área sobre los nuevos padrinos, por lo que no se puede gestionar anticipadamente la formación de los mismos. Además en muchos casos las guías de apadrinamiento se van enviando mientras el colaborador (ahijado) se encuentra en el proceso de formación áulica, por lo cual no existe suficiente tiempo para preparar al padrino.

La otra causa es la **falta de seguimiento** de esta instancia, ya que el sector de capacitaciones no obtiene retroalimentación sobre el desempeño del ahijado y sobre el desempeño del padrino.

En este caso se puede observar la importancia de que el conductor y el sector de capacitaciones sean socios estratégicos para asegurar que se genere el aprendizaje en el puesto de trabajo y luego se convierta en una mejora en el desempeño del colaborador. El conductor tiene oportunidades de mejora en lo que respecta a generar instancias de comunicación y planificación con el padrino y el ahijado, como así también instancias de seguimiento y



acompañamiento. Ahora bien, el área de capacitaciones necesita **formar al padrino en las competencias necesarias para su rol**, ocuparse de la transmisión de buenas prácticas que aseguren el éxito de esta instancia y el fuerte asesoramiento al conductor quien debe acompañar este proceso.

En conclusión, la figura del padrino no se institucionaliza por una política interna de la empresa, por lo cual no es factible desarrollar su puesto en condiciones estructurales (salario, mayor jerarquía u otros elementos compensatorios), pero debido a la importancia que tiene en la formación de los nuevos empleados, es importante rever las situaciones de capacitación y la información que se le da para ejercer su rol, para esto es necesario generar una nueva herramienta que acompañe su gestión, brindándole instrumentos y conocimientos para que tenga éxito en el acompañamiento del ahijado.



Resumen de lo diagnosticado aplicado al Modelo de Le

Boterf:

De acuerdo al Diagnóstico realizado y a lo estudiado en el Marco Teórico, se expone un resumen aplicando el Modelo de Le Boterf:

CALIDAD DE ORIENTACIÓN - <i>Momento político</i>	Actividades	Estado
<i>Indicadores:</i>		
Pertinencia	Planificación de materias de acuerdo a las competencias de cada puesto	La empresa lo desarrolla de acuerdo al objetivo del indicador
Control estratégico	Los planes de formación están validados por la Dirección	La empresa lo desarrolla de acuerdo al objetivo del indicador
CALIDAD DE CONCEPCIÓN - <i>Momento ingeniería</i>		
<i>Indicadores:</i>		
Coherencia	Diseños de materias incluidos en planes de formación según puesto de trabajo.	La empresa lo desarrolla de acuerdo al objetivo del indicador
Sincronización	Cada diseño se realiza en conjunto con el referente de cada materia y el solicitante de la misma	La empresa lo desarrolla de acuerdo al objetivo del indicador
Eficacia	Objetivos alineados a las necesidades de cada puesto	La empresa lo desarrolla de acuerdo al objetivo del indicador
	Selección de estrategia de dictado de la capacitación (presencial, virtual, mixta) según los objetivos de la misma	La empresa lo desarrolla de acuerdo al objetivo del indicador
Consistencia	Cada materia está ligada técnicamente a una competencia que se desea desarrollar	La empresa lo desarrolla de acuerdo al objetivo del indicador
CALIDAD DE CONEXIÓN PEDAGÓGICA - <i>Momento realización</i>		
<i>Indicadores:</i>		



Eficacia pedagógica	Selección de formadores de acuerdo a un perfil determinado.	La empresa lo desarrolla de acuerdo al objetivo del indicador
	Auditorías de las competencias de los formadores.	Actualmente se han suspendido las auditorías.
Implicación de los alumnos	Evaluación del participante hacia la actividad de formación y hacia al formador, mediante la herramienta de evaluación de reacción	Se realiza la evaluación de reacción con altos niveles de aprobación pero a su vez el participante utiliza otras vías de comunicación para comunicar sugerencias. No hay un seguimiento real de la evaluación de los participantes.
CALIDAD DE APLICACIÓN – <i>Momento de aplicación</i>		
<i>Indicadores:</i>		
Transferencia de los contenidos adquiridos	Acompañamiento de Padrino en el aprendizaje del puesto	Este acompañamiento dura poco tiempo y no hay un real seguimiento a largo plazo. A su vez no existe retroalimentación de lo que padrino y el conductor del participante observan del aprendizaje.
Eficacia	Evaluación de los contenidos de la evaluación dictada	Se evalúa al participante sobre el contenido de la capacitación apenas termina la actividad, pero no hay un seguimiento a mediano y largo plazo de la aplicación de ese contenido. Además el sector de capacitaciones no realiza auditorías sobre el contenido técnico que da el formador.
Adaptabilidad de las Competencias	Existen capacitaciones que forman no sólo en lo técnico si no también forman en competencias requeridas por el puesto	Las materias de formación están enfocadas a competencias requeridas por cada puesto, pero no existe una medición adecuada que establezca si se adaptan o si requieren alguna mejora a lo largo del tiempo.
Mantenimiento	Actualización de materias según requerimientos puntuales.	Los planes de capacitación y las materias se modifican si hay cambios en el procedimiento de trabajo o si hay una necesidad establecida por el cliente interno.

Los tres indicadores resaltados en color, son los ejes sobre los que trabajaremos a continuación en la propuesta.



Propuesta

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, consideramos que es necesario abordar tres indicadores establecidos en dos momentos de la formación que plantea el Modelo de Le Boterf para mejorar la evaluación del impacto de la formación en el colaborador.

- ✓ Calidad de Conexión Pedagógica: se expone una propuesta para resolver las falencias vinculadas al indicador Implicación de los alumnos. Teniendo en cuenta que el momento y el soporte en el que se implementa la Evaluación de Reacción no es eficaz, proponemos un rediseño de la implementación de esta herramienta.
- ✓ Calidad de Aplicación: se expone una propuesta para el indicador de Transferencia de los contenidos adquiridos y una propuesta vinculada al indicador de Eficacia, diseñando mecanismos de evaluación a mediano y largo plazo y mejorando el acompañamiento del padrino en el aprendizaje del colaborador.

A continuación se desarrollará cada propuesta:

1. Mejora de la Evaluación de percepción que tienen los participantes respecto a la capacitación recibida:

Tal como se mencionó en el diagnóstico, existe un alto porcentaje de aprobación por parte del participante hacia la capacitación (nota de la actividad) y hacia el formador (nota del formador). Sin embargo, el participante no es objetivo cuando evalúa en el mismo instante que finaliza la capacitación mediante la Evaluación de reacción. Por ello en muchos casos utiliza otras vías de comunicación para transmitir sugerencias, por lo que esta evaluación no aporta información representativa para gestionar.

Frente a esta situación proponemos incluir algunas preguntas a la “Evaluación de Reacción” actual referidas a la metodología de dictado (presencial, más práctica, virtual, etc) y fundamentalmente una mejora el



mecanismo existente: esto implica cambiar el *medio y momento en el cual se ejecuta*.

- ✓ Medio de soporte de la herramienta: Utilizar el sistema virtual de capacitaciones de la empresa, el cual contenga un módulo con este instrumento. De esa forma se erradicaría el formato papel de la evaluación de reacción actual evitando así la tercerización de un servicio (procesamiento de la información) que implica mayores costos. Además este sistema, permite generar reportes de la cantidad de evaluaciones respondidas y el nivel de aprobación obtenido.

Esta herramienta debe ir acompañada de una política del área que propicie la participación del colaborador capacitado a partir de la concientización a los conductores de los involucrados y los mismos participantes acerca de la importancia de evaluar para contribuir a la mejora continua en la formación brindada. A través de los reportes que el mismo sistema genera se puede realizar un seguimiento de la cantidad de colaboradores capacitados que ejecutan la evaluación y en base a ello evaluar el grado de participación.

- ✓ Plazo: Sugerimos que este instrumento se aplique desde el día siguiente de la capacitación hasta 5 días hábiles después, para que facilite un análisis más objetivo y profundo de lo que realmente el participante percibió de la capacitación. De esta manera, se lograría obtener información útil para generar cambios en cuanto a: modalidad de dictado, contenidos técnicos, desempeño del formador, materiales utilizados y adecuación de espacios de formación.

Cuando se obtengan los resultados de la evaluación, es importante definir cuáles materias o instancias de capacitación obtuvieron una calificación baja, es decir, menor a 8, para realizar una auditoría del formador y del contenido, que complemente la mirada del participante. Este mecanismo



permite tener una retroalimentación más completa de todo proceso y establecer oportunidad de mejora.

A continuación se exponen cómo se visualizan las pantallas de la evaluación que proponemos (la misma la realizamos en PowerPoint) para subir al sistema virtual para que los participantes habilitados evalúen la capacitación recibida.



Diapositiva 1.



Haz participado recientemente de una actividad de formación. Por favor, necesitamos que califiques los siguientes elementos para mejorar en futuros procesos.



Modalidad de dictado

Contenido dictado

Materiales didácticos

Desempeño del formador

Espacio de formación

Diapositiva 2.

Modalidad de Dictado

¿Fue adecuada la modalidad de dictado para el tipo de contenido?

- Si, se adaptó al tipo de capacitación.
- Debería haber sido online.
- Debería haber sido presencial.
- Debería haber sido una modalidad mixta, combinando ambos tipos para un mejor aprendizaje.



Diapositiva 3.

Contenido dictado

¿Las actividades desarrolladas, se adecuaron al tipo de contenido facilitando su comprensión?

- Si, las actividades facilitaban la comprensión.
- Si, en forma parcial. Faltaron ejercicios para este tipo de contenido.
- No, deberían haberse utilizado otras herramientas para este tipo de capacitación.

¿Qué tipo de herramientas hubiesen mejorado el aprendizaje?(Escribe en los renglones a continuación)

¿La extensión del contenido dictado fue correcto?

- Si, fue correcto.
- No, faltó desarrollo en tema importantes.



Diapositiva 4.

Material didáctico

¿El contenido del material fue coherente con los objetivos de la capacitación?

- Si, todo lo aprendido estuvo abordado en el material recibido.
- No, el material fue incompleto respecto a los contenidos vistos.

¿El material fue de fácil comprensión?

- Si, el material fue fácil de utilizar.
- No, el material fue confuso.



Diapositiva 5.



Desempeño del formador

¿Logró transmitir los contenidos en forma clara y comprensible?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Nunca

¿Demostró tener conocimientos sobre los temas abordados?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Nunca

¿Se mostró predispuesto y atento a las necesidades del grupo?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Nunca

Diapositiva 6.

Desempeño del formador ²

¿Fue adecuado el ritmo con el que llevo a cabo la capacitación?

- Si, utilizó el tiempo en forma adecuada para cada tema.
- No, por momentos fue demasiado rápido y se perdió información

¿Supo resolver dudas y consultas realizadas por los participantes?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Nunca

¿Brindó espacio para la participación e integración de los alumnos?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Nunca

Diapositiva 7.

Espacio de formación

¿La disposición de la sala fue adecuada?

- Si, hubo suficiente espacio.
- No, faltó espacio para la cantidad de asistentes.

¿La iluminación fue adecuada?

- Si.
- No.



¿Hubo presencia de sonidos externos que impidieron el aprendizaje?

- Si.
- No.

Diapositiva 8.



MUCHAS GRACIAS POR
PARTICIPAR!!



Diapositiva 9



2. Diseño de mecanismos de evaluación a mediano y largo plazo.

De acuerdo a lo visto en el diagnóstico, se realizan evaluaciones técnicas de cada materia dictada apenas finaliza la misma, con el fin de evaluar el conocimiento adquirido.

Ahora bien esa nota, no refleja el grado de transferencia de ese contenido en el puesto. Es por eso, que proponemos lo siguiente:

- ✓ Herramienta: Diseñar una Evaluación Integral de los contenidos más importantes y críticos las materias técnicas que se dictan actualmente a los promotores y coordinadores de mora: GDR, CAC, Taller de Negociación para la Mora, la gestión de Mora en Tarjeta Naranja, ICS (sistema virtual de la empresa para MORA). Proponemos que la misma contenga diversas preguntas que apuntan a reforzar los conceptos claves que el promotor debe conocer para gestionar la mora con el Cliente y aportar al negocio (Verdadero- Falso, frases a completar, múltiple opción); y una parte de resolución de casos prácticos y de conocimiento de uso del sistema que representen situaciones reales del puesto.
- ✓ Plazo: se sugiere aplicar este instrumento a los 3 meses de dictada la capacitación teniendo en cuenta que el aprendizaje no finaliza con la capacitación sino que mediante el apadrinamiento y experiencia en el puesto va evolucionando.
- ✓ Circuito de implementación:
 - Validar la evaluación integral diseñada con los formadores expertos en las materias de Mora.
 - Subir la evaluación integral en la plataforma virtual de capacitaciones para los colaboradores involucrados. Además es de suma importancia comunicar al Conductor vía mail, las fechas de habilitación por sistema de la herramienta, que permanecería habilitada durante una semana. En este caso se le solicita el seguimiento de sus colaboradores para que realicen la misma.



- Finalizado el plazo mencionado, se emitirá un reporte de la aprobación y la información correspondiente de los colaboradores que realizaron esta actividad. Esta nota quedaría registrada en el legajo del colaborador.
- ✓ Objetivo de la herramienta propuesta: A partir de la información recabada, se revisan los promedios de aprobación de las evaluaciones ejecutadas. Cuando el promedio de desaprobación sea menor a 8, implica que el sector de Capacitaciones revise su proceso de formación (evaluación de reacción, evaluaciones técnicas por materia, evaluaciones integrales, entrevistas a una muestra de conductores) para identificar las posibilidades de mejora y asegurar el aprendizaje de los colaboradores mediante un taller de revisión y refuerzo de contenidos. En el caso de que el promedio no sea bajo pero algunos colaboradores no tengan el rendimiento esperado, el Conductor deberá hacer un análisis de su desempeño y solicitar el acompañamiento del sector de Capacitaciones, si fuera necesario, para revertir la situación del colaborador mediante la formación.

A continuación se incluye la evaluación integral que diseñamos en base a los temas más críticos para el promotor de mora. La delimitación de los mismos se hizo en base a evaluaciones existentes de cada materia, preguntas frecuentes que Tarjeta Naranja tiene identificadas tras estudios de la percepción del cliente (dudas y reclamos recurrentes de los clientes respecto a Morosidad) y aquellos aspectos a reforzar en el promotor de mora según referentes de Mora.



EVALUACIÓN INTEGRAL - MORA



Objetivo: *Te facilitamos esta herramienta con el fin de evaluar el aprendizaje de los temas necesarios para gestionar la morosidad, vistos en las capacitaciones y en la instancia de apadrinamiento.*

1- Completá la frase (0,50 puntos)

El objetivo del proceso de Gestión de Recupero es:

“mantener adecuados niveles de mora, ofreciendoque se adecuen a las posibilidades del Cliente, procurando las cuentas en el menor posible, dentro de las políticas definidas por la Dirección”.

2- Completá con el estado de mora según corresponda (1 punto):

- El titular podrá abonar su resumen de cuenta del 1 al 10 de cada mes. Si Juan Altamirano abona con posterioridad al día 10, su cuenta pasará a estar morosa en.....y deberá abonar intereses diarios.
- Cuando el cliente se encuentra en “Estado de Morosidad Amarilla” por no abonar hasta el día 25 los dos resúmenes adeudados, el día 26 pasará a la situación
- Isabel Figueroa se encuentra en..... ya que adeuda el vencimiento de tres resúmenes de cuenta. Es decir, si al día 25 de encontrarse en “Estado de Morosidad Capital” no ha abonado, el día 26 pasa a ser morosa.

3- ¿Qué producto de recupero se puede optar hasta 24 cuotas? Marcá la opción correcta. (1 punto)

- a- EE para cancelación de deuda superiores a \$150 y Plan de Pago Propuesto Tipo A y B.
- b- Plan de Cuotas, Plan de Pago Propuesto Tipo A, y Préstamo Solución.
- c- Plan de Pago Propuesto Tipo A, Plan de Pago Propuesto Tipo B, Préstamo Solución.
- d- Plan de Pago Propuesto Tipo A, Plan de Pago Propuesto Tipo B, Plan de Cuotas, Préstamo Solución y EE para cancelación de deuda.



4- El Plan de Pago Propuesto Tipo B. Marcá la opción correcta. (1 pto)

- a- Es una alternativa de pago que le permite al cliente que se encuentre en “**Estado Capital**” cancelar su deuda vencida y futura. Se puede abonar hasta en **24 cuotas** y le permite al cliente seguir operando con su tarjeta. Esta refinanciación está dirigida a aquellos clientes que tengan una antigüedad menor a 18 meses.

- b- Es una alternativa de pago que le permite al cliente que se encuentra en “**Estado Capital**” cancelar su deuda vencida, el vencimiento del mes y la deuda futura. Se puede abonar hasta en **24 cuotas** fijas y no le permite al cliente seguir operando con su tarjeta hasta que no abone una cierta cantidad de cuotas. Esta refinanciación está especialmente dirigida a aquellos clientes que tengan una antigüedad menor a 18 meses.

- c- Es una alternativa de pago que le permite al cliente que se encuentra en “**Estado Amarilla**” cancelar su deuda vencida y futura. Se puede abonar hasta en **18 cuotas** y le permite al cliente seguir operando con su tarjeta. Esta refinanciación está especialmente dirigida a aquellos clientes que sea la primera vez que se encuentren en “**Estado Amarilla**”.

5- Resuelve el siguiente caso práctico. (3 ptos.)

Hoy es 10 de Enero, tenés que ofrecerle a la Sra. Gonzalez alguna alternativa de pago ya que adeuda los meses de Diciembre (\$1070) y Enero (\$640), teniendo una deuda a futuro (Febrero) de \$550.

Solicita que su cuenta quede habilitada, que le siga ingresando el débito de Cablevisión y de la Caja Seguros.

Espera que la cuota sea inferior a los montos mensuales que viene abonando.

¿Qué productos son más convenientes? Tené en cuenta el orden en que se debe ofrecer las alternativas.

.....
.....
.....
.....

6- ¿Qué son las Marcas de Mora?. (0,50ptos.)



.....
.....
.....

7- Indica si las siguientes afirmaciones son Verdaderas o Falsas (1 pto).

a) El interés es un recargo que se le cobra al titular por el financiamiento de sus compras o por el atraso en el pago.

- Verdadero
- Falso

b) Los tipos de intereses son: Interés Financiero o Compensatorio; Interés Punitivo y el Interés por Mora.

- Verdadero
- Falso

8- ¿En qué instancias de mora puede el cliente abonar en una entidad de terceros? Marcá la opción correcta (0,50 ptos).

- a- Amarilla
- b- Vencimiento y Amarilla.
- c- Vencimiento, Amarilla y Capital.
- d- Ninguna es correcta.

9- En el sistema ICS, al cargar una promesa de pago se despliega un cuadro donde se debe ingresar cierta información, ¿Cuál es? Marcá la opción correcta (1 punto)

- a. Fecha del compromiso.
- b. Monto a abonar.
- c. Lugar de pago.
- d. A y B son correctas.

10- Ya iniciaste tu agenda de trabajo y te encontrás con tu primer Cliente, ¿Cuál es el paso a seguir para poder gestionar una acción con el mismo? Marcá la opción correcta (0,50 puntos).

- a. Presionar el botón Actualizar.
- b. Presionar el botón Aceptar.
- c. Presionar el botón Adicionar.
- d. Presionar el botón Histórico Completo.



Respecto a las materias de competencias dictadas a los colaboradores, se puede obtener retroalimentación acerca de su aporte en el desarrollo de las mismas, mediante reuniones semestrales del Equipo de capacitaciones con el conductor de cada área. En esta instancia se revisarían aquellas necesidades de capacitación vinculadas a mejorar el desempeño de sus equipos.

Para que estos mecanismos de evaluación tengan aceptación de los conductores, es necesario sensibilizarlos en los objetivos de las herramientas, los circuitos y beneficios de las mismas, en post de acompañarlos en su gestión desde la formación y generar un trabajo en conjunto.

3. Mejora en el acompañamiento del padrino en el aprendizaje del colaborador.

Considerando que la figura del padrino es muy importante en la empresa y a su vez no hay formalización del rol por políticas internas, es el conductor quien es responsable de gestionar el apadrinamiento.

Desde Capacitaciones se ha intentado registrar e identificar a los mismos para formarlos pero debido a la alta rotación de los padrinos, la falta de información acerca de quienes ejecutan este rol y la falta de priorización del conductor hacia esta tarea, se revisa la función de RRHH en esta gestión.

Nuestra propuesta está orientada a acompañar desde la **disponibilidad de formación que contribuya a mejorar las competencias del padrino**, para asegurar la transferencia al puesto de los contenidos vistos en las capacitaciones. Este contenido estaría habilitado para personal de toda la empresa posibilitando la autogestión de la formación.

- ✓ Objetivo: Acompañar desde la formación de competencias al padrino en su rol.
- ✓ Herramienta: tutoriales virtuales que acompañen a la gestión del padrino.



✓ Circuito de implementación:

- Diseñar los tutoriales virtuales abiertos a todo el público (ya que no existen registros de todos los padrinos de la empresa) teniendo en cuenta competencias como planificación, comunicación, trabajo en equipo, feedback en el aprendizaje, habilidad pedagógica y resolución de problemas.
- Plazo: se propone subir en la plataforma virtual de capacitaciones, tutoriales cada 4 meses con el fin de mantener actualizados a los padrinos.
- Mediante una funcionalidad del sistema Moodle de la empresa (envío masivo), convocar a todos los colaboradores a consultar los tutoriales que contribuyen al desarrollo de competencias para quienes desempeñan el rol de Padrinos. Aquí es necesario contextualizar a los participantes en la importancia del apadrinamiento y la necesidad de estar preparados para llevar a cabo esta instancia exitosamente.
- Evaluación de la herramienta: relevar reportes de participación en los tutoriales y realizar encuestas semestrales acerca de la utilidad de las mismas y posibles sugerencias para el área.

A continuación presentamos el programa de los tutoriales virtuales que proponemos para los padrinos de la empresa. Aquí se delimita objetivos, fechas de habilitación, duración, requisitos y temario.



Programa Anual de Tutoriales virtuales



Formación para Padrinos



Tutorial 1: Una planificación efectiva

Objetivo general:

- Generar conocimientos en los participantes acerca de las etapas y las herramientas necesarias para una planificación efectiva.
- Favorecer la aplicación de los contenidos en un plan de acción completo que le permita llevar a cabo el objetivo deseado.

Duración: 1 y 30 hs

Público destinado: Padrinos de ingresantes y/o coberturas

Nombre del tutor:

Fecha de habilitación: del 13 al 27 de marzo de 2015

Condiciones para certificación de curso:

- Lectura del contenido
- Realización de un caso práctico
- Envío de caso a tutor

Temario

- Concepto de planificación
- Características de la planificación
- Tipos de planificación
- Etapas de planificación y control
- Identificación y fijación de objetivos
- Diseño de plan de acción para llevar a cabo objetivo
- Modelo de plan de acción y asignación de calendario.
- Ejecución
- Seguimiento y control de lo ejecutado
- Retroalimentación de resultados y ajustes
- Errores comunes al momento de planificar



Caso práctico:

Elaboración y envío de un plan de acción de una instancia de apadrinamiento. Corrección y devolución de retroalimentación del tutor virtual al participante.



Tutorial 2: Comunicación eficaz

Objetivo general:

- Generar conocimientos y desarrollar la competencia comunicación en los padrinos para lograr los objetivos planteados en el apadrinamiento.

Duración: 2 hs

Público destinado: Padrinos de ingresantes y/o coberturas

Nombre del tutor:

Fecha de habilitación: 14 de junio a 28 de junio de 2015

Condiciones para certificación de curso:

- Lectura del contenido
- Participación en foro de debate

Temario

- Introducción a la comunicación
- Importancia de la comunicación en el aprendizaje
- Modelos de comunicación
- Tipos de comunicaciones: oral y escrita
- Características generales de cada tipo de comunicación
- Sugerencias para la elaboración de un mensaje escrito y oral
- Comunicación interpersonal
- Herramientas para una comunicación efectiva
- Escucha activa, construcción de confianza y empatía
- Barreras y fallas en la comunicación



Foro “Debate”



Ante una situación de apadrinamiento con determinadas características planteada por el tutor virtual, el participante deberá realizar un análisis de la comunicación de los interlocutores mencionados, las fallas que se observan a nivel comunicacional y cuáles son las mejores prácticas que se podrían adoptar para que se desarrolle efectivamente el apadrinamiento.

Este foro tiene como fin generar un espacio común donde los padrinos no sólo resuelvan el caso planteado sino que puedan compartir buenas prácticas en la comunicación. Aquí el tutor tendrá el rol de dinamizador de las conversaciones y por otro lado será el encargado de generar conclusiones a partir de las experiencias compartidas por los participantes.



Tutorial 3: Feedback pears

Objetivo general:

- Generar herramientas para el feedback que deberá realizar el colaborador Padrino al colaborador ahijado, con el fin de retroalimentar sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación y apadrinamiento.

Duración: 2 hs

Público destinado: Padrinos de ingresantes y/o coberturas

Nombre del tutor:

Fecha de habilitación: 14 de octubre a 28 de octubre de 2015

Condiciones para certificación de curso:

- Lectura del contenido
- Escucha de audios
- Realización de Grilla de observación
- Participar en foro

Temario

- Concepto de feedback
- Feedback de pares
- Bases del feedback: Modelo SCI (Situación, Comportamiento e Impacto)
- Lineamientos para dar feedback
- Momentos de la entrevista feedback
- Errores frecuentes
- ¿Cómo se construye el compromiso?
- Reacciones posibles ante el feedback
- Entrenamiento



Grilla de observación - Foro

Escuchar audios con diferentes situaciones de feedback entre padrino y ahijado y registrar en Grilla de observación los comportamientos observados de ambos.



Luego compartir cuáles serían sus posibles comportamientos como padrinos frente a situaciones similares. Aquí el tutor tendrá el rol de dinamizador de las conversaciones y por otro lado será el encargado de generar conclusiones a partir de las experiencias compartidas por los participantes.



Para incentivar la utilización de estos tutoriales virtuales y reivindicar la importancia del apadrinamiento en la empresa, proponemos realizar una campaña de sensibilización y comunicación en la red interna de la empresa con acceso de todos los Colaboradores. Esta campaña estaría dirigida por un lado a Conductores y por otro lado a los Padrinos.

En cuanto a Conductores se realizaría una comunicación por circular (difusión de noticias importantes de la organización que llega a todo el público interno) donde se refuerce la importancia del padrino en la formación de un Colaborador teniendo en cuenta que los contenidos que no se dictan en aula, pasan a formar parte del apadrinamiento.

Otra comunicación a Conductores estaría destinada a informar sobre los tutoriales disponibles para los padrinos cuyo fin consiste en contribuir en el desarrollo de sus competencias. El foco de esta comunicación está orientado a informar al Conductor el acompañamiento que brinda Recursos Humanos en materia de formación y que él pueda incentivar a sus colaboradores que desempeñan este rol a acceder a los tutoriales.

De esta manera se fomentaría el compromiso del Conductor en la gestión y seguimiento de esta instancia, primero realizando una concientización y luego otorgando herramientas para que lo lleve a cabo.

Por otro lado utilizando la misma red, se crearía un blog de padrinos donde tengan su espacio para compartir sus experiencias en el rol, realizar consultas y sugerencias, generar foros de debate y donde la empresa pueda comunicar novedades y fotos sobre esta instancia de formación.

Además se podría dar un espacio en la revista interna de la empresa dedicada exclusivamente a los padrinos donde se pueden comunicar novedades, notas de opinión, resultados de participación en tutoriales de padrinos, entre otras.



Conclusión

A lo largo de todo este proyecto, hemos tenido la posibilidad de ver en la práctica, diversos contenidos y conocimientos que hemos adquirido en nuestra carrera universitaria. Siendo sumamente importante para nosotras, vivir una experiencia que nos permita generar propuestas reales que puedan ser llevadas a cabo por la empresa elegida para realizar este trabajo.

Tarjeta Naranja, es una organización sumamente conocida por la población y uno de sus mayores distinciones es desarrollo que ha logrado en el Área de Recursos Humanos, siendo pionera en muchos procesos que hoy implementan diversas empresas del país.

Sin embargo, pudimos detectar falencias que suelen corresponder a la propia burocracia que se genera cuando la empresa crece tanto y tan pronto.

Estas falencias, son las que nos permitieron realizar un análisis puntilloso y una búsqueda de bibliografía que nos permita desarrollar propuestas oportunas a los problemas detectados.

Las tres propuestas, responden a tres problemas distintos: la evaluación de reacción, hace hincapié en el tiempo y soporte de evaluación del participante. Creemos que en el contexto áulico, la presión por evaluar bien al capacitador y a la capacitación es mayor, lo cual no arroja resultados objetivos. Diferir en espacio y tiempo, permite que la persona se coloque en un posición más realista y honesta a la hora de evaluar.

Además, la propuesta de implementación de una evaluación integral, responde a una situación que se da en la mayoría de las empresas: solo se evalúan los conocimientos al momento de terminar la capacitación y no a largo plazo. En una empresa de más de 4000 empleados y de tantos cursos dictados, se hace imposible la evaluación directa en cada puesto por lo que representa en tiempo y personal evaluador disponible. Acudimos nuevamente a una herramienta online que abarate estos recursos y dé indicadores de gestión que permitan proyectar mejoras en el área de capacitaciones.



Finalmente, la última herramienta propuesta, responde a la falta de acompañamiento en materia de formación que se realiza a los padrinos, lo que genera falta de conocimientos y buenas prácticas en su rol.

A raíz de la demanda que los propios padrinos pronuncian respecto a la escasa formación que tienen, nuestra propuesta está basada en darles un instrumento, que es optativo y no requiere de evaluaciones formales. Son tutoriales que facilitan y mejoran sus conocimientos. De esta manera, cuanto mejor desarrollen su tarea, mejor será el apadrinamiento y así se logrará el éxito en el proceso de transferencia de conocimiento al puesto que desarrolle el ahijado.

Concluimos en que hemos abarcado cada tema que surgió a lo largo del proyecto y confiamos que sean instrumentos factibles de emplear, logrando así solucionar parcial o íntegramente cada problema que abordamos.



Bibliografía

- Fundarse. (2014) *El impacto de la capacitación en la empresa*. Disponible en : <http://www.fundarse.org/articulos-recientes/3-responsabilidad-social-y-colaboradores/49-capacitacionempresa.html>
- López, Chantal B. (2003). *Evaluación del impacto de la formación continua en el ámbito sanitario: diseño y especificación de un modelo casual*. Universidad Complutense de Madrid.
- Martínez, J. (2002). *Coaching*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/coachingjennifer.htm>
- Pain, A. (1993) *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Buenos Aires. Granica
- Pineda Herrero, P. (2000). *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones* – Barcelona: Departamento de Pedagogía Sistemática y Social, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rojo, S. (2012). El cono del aprendizaje de Edgar Dale. *Cuaderno del Maestro*. Disponible en <http://cuadernodelmaestro.blogspot.com.ar/2012/10/cono-de-aprendizaje-de-edgar-dale.html>
- Rose, H. (1984). *Evaluación de capacitación* Disponible en:<http://www.nps.gov/oia/section2.pdf>



Anexos

Modelo utilizado en las encuestas realizadas a Padrinos y conductores de Tarjeta Naranja:

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DE APADRINAMIENTO

NOMBRE:
LOCAL AL QUE PERTENECE:
GERENCIA A LA QUE PERTENECE:
PROCESO QUE EJECUTA:

A continuación se detallan una serie de preguntas respecto a tu gestión como padrino y las necesidades o sugerencias que tenés hacia al área de Capacitaciones. El fin es realizar mejoras en el proceso de formación teniendo en cuenta tu aporte.

1. ¿Cuál es tu función como padrino?

.....
.....
.....

2. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes utilizas durante tu rol como padrino?

.....
.....
.....

3. ¿En qué grado aplicas estas competencias en tu rol? Marcá con una cruz.

ALTA MEDIA BAJA N/A

Conocimientos del proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad pedagógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación y control.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. ¿Qué herramientas requerís del equipo de formación para desarrollar esas competencias?

.....
.....
.....

Respecto a tus ahijados...

1. ¿Qué opinas de las capacitaciones que se le otorgan al colaborador antes de ingresar al puesto?

.....
.....
.....

2. ¿Observas dificultades en el colaborador para aplicar los contenidos enseñados en el aula?

.....
.....
.....

3. ¿Qué sugerencias aportarías al área de formación para asegurar la aplicabilidad de los contenidos de la capacitación al puesto?

.....
.....
.....

Muchas gracias por tu colaboración!!!



CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONDUCTOR RESPECTO A LA FORMACIÓN

NOMBRE:
LOCAL AL QUE PERTENECE:
GERENCIA A LA QUE PERTENECE:
PROCESO QUE EJECUTA:

A continuación se detallan una serie de preguntas respecto a tu rol en la gestión de los apadrinamientos y las necesidades o sugerencias que tenés hacia al área de Capacitaciones de la empresa. El fin es realizar mejoras en el proceso de formación teniendo en cuenta tu aporte.

Respecto al padrino

1. ¿Qué importancia le atribuí al padrino en el proceso de inducción?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Evalúas al padrino asignado? ¿Cómo lo evalúas?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué competencias evalúas del padrino?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Qué herramientas requerís del equipo de formación para acompañar en la gestión de apadrinamiento?

.....
.....
.....
.....



Respecto al colaborador en apadrinamiento:

1. ¿Qué opinas de las capacitaciones que se le otorgan al colaborador antes de ingresar al puesto?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Observas dificultades en el colaborador para aplicar los contenidos enseñados en el aula?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué sugerencias aportarías al área de formación para asegurar la aplicabilidad de los contenidos de la capacitación al puesto?

.....
.....
.....
.....

Muchas gracias por tu colaboración!!!