



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

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Propuesta de mejora de la gestión de capacitación en el área operativa de la empresa Corcam S.A”.**

**Alumnas:**

**Olguín, Paula Nazarena**

**Prato, Marina**

**Suárez, Sabrina**

**Docente Tutor:**

**Verde Fassa, Julio A.**

## INDICE

INDICE.....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA .....	13
JUSTIFICACIÓN .....	14
OBJETIVOS.....	15
MARCO TEÓRICO.....	16
MARCO METODOLÓGICO.....	36
ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	39
DIAGNÓSTICO FINAL .....	87
PROPUESTA .....	90
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	91
ACCIONES PARA LA IMPLEMETACIÓN DE LA PROPUESTA .....	93
CRONOGRAMA ESTIMADO DE ACTIVIDADES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXO .....	108
ANEXO UNO: OBSERVACIÓN DIRECTA .....	108
ANEXO DOS: ENTREVISTAS.....	121
ANEXO TRES: CUESTIONARIO.....	156
ANEXO CUATRO: ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	179

## **DEDICATORIA**

En el año 2008, ingresamos al Instituto Universitario Aeronáutico con grandes anhelos y sueños por delante, con la ilusión de algún día ser Licenciadas en RRHH. Nuestra primera clase, coincidió en Derecho Laboral 1, a cargo de Eugenia Vivas. Cada una de nosotras venía de lugares diferentes, con historias distintas y no nos conocíamos, seguramente el destino tenía que ser que gracias a nuestra curiosidad terminamos conversando y uniéndonos para el desarrollo de lo que sería nuestra primera actividad obligatoria. Hoy, luego de varias experiencias vividas y lindos recuerdos, nos encontramos juntas haciendo nuestro último trabajo para iniciar una nueva etapa.

Esta tesis está dedicada a nuestras familias por apoyarnos y guiarnos por aguantarnos en este camino y acompañarnos en las buenas y en las malas, siempre. A Cristina, “Papote”, “Pepito” y Susana a nuestros hermanos y sobrinos, ¡Gracias!

No queremos olvidarnos de agradecer a nuestros angelitos que desde el cielo nos guían, nos dan fuerza en cada momento y siempre están presentes en nuestros corazones.

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente queremos agradecer a nuestro tutor Julio Verde Fassa que siempre estuvo dispuesto ante nuestras inquietudes y nos permitió avanzar en este camino de una manera más sencilla compartiendo todos sus conocimientos.

También, agradecer al apoyo e información brindada por la empresa para la cual desarrollamos este proyecto de tesis, Corcam SA donde fuimos muy bien recibidas por el Gerente General y su gran equipo de trabajo y fundamentalmente, a Ana Belén Costa que gracias a ella pudimos contactarnos con la empresa y que colaboró durante el desarrollo de este trabajo final.

## **RESUMEN**

El trabajo de intervención que hemos desarrollado, se llevó a cabo en la empresa Corcam SA, concesionaria de camiones y buses de la marca internacional Volkswagen, ubicada en la ciudad de Córdoba capital desde hace 15 años. Acudimos a la organización, en numerosas oportunidades, en las cuales nos brindaron toda la información requerida para el desarrollo de este proyecto.

Inicialmente, conocimos la empresa, su historia, objetivos, visión, el personal, que desarrolla sus actividades en la misma, las áreas que la componen, su actividad y cultura.

Seguidamente, se desarrolla un diagnóstico previo por medio del cual nos enfocamos en la situación actual de la empresa, recolectando la información que sea necesaria para poder establecer, a continuación, los objetivos de la propuesta.

En base a lo recolectado se desarrolla el objetivo. El mismo, permite realizar una propuesta de intervención en la empresa para optimizar la gestión de capacitación en el área operativa.

A continuación, y utilizando las herramientas como entrevista, observación directa, cuestionario y análisis documental, se accede a la recolección de datos y, de esta manera se realiza un análisis e interpretación de los mismos para finalizar en un diagnóstico donde se puede apreciar los aciertos, omisiones y desaciertos de la gestión de capacitación en la organización.

Finalmente, en función al diagnóstico, se desglosa una propuesta de intervención, en donde se establecen los objetivos por medio de los cuales se desarrollará la misma y las actividades que permiten llevarla adelante concluyendo con el cronograma de éstas.

## **INTRODUCCIÓN**

Concluido el cursado de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos en el Instituto Universitario Aeronáutico, nos abocamos a realizar un proyecto de grado, con el objeto de intervenir en la organización, concretando así nuestras ideas, teorías, opiniones, anhelos y conocimientos.

Mediante este trabajo, se pretende brindar soluciones para optimizar el proceso de la gestión de capacitación en el área operativa, adecuadas a los obstáculos que se presentan en la realidad organizacional.

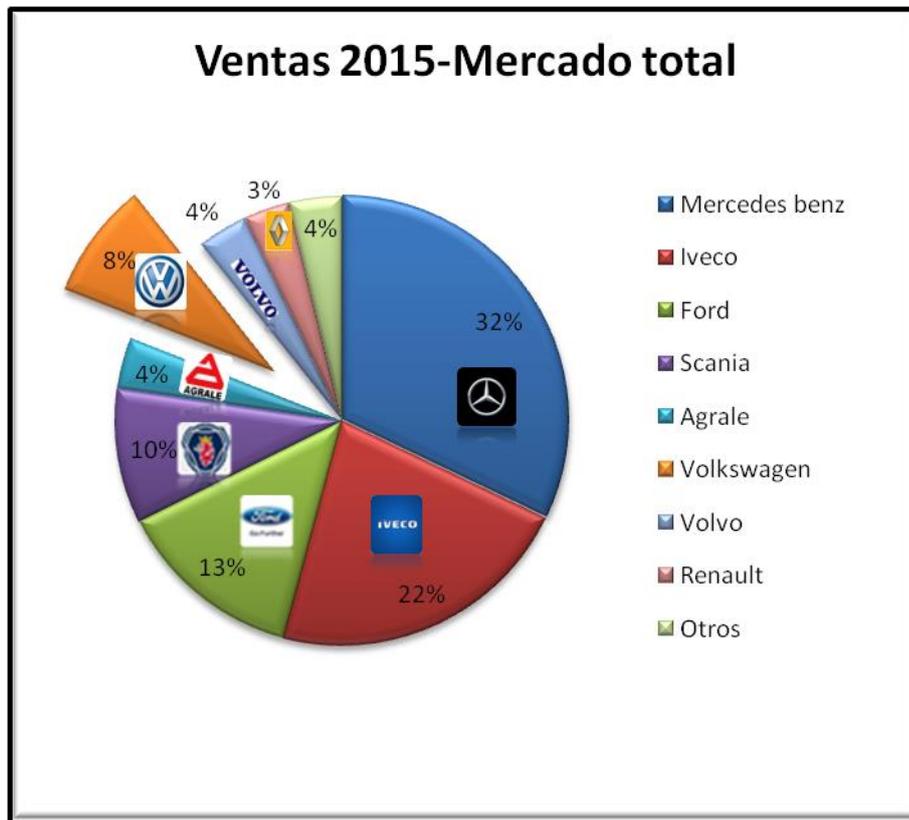
Originalmente, para aproximarnos a nuestro propósito de estudio, iniciamos el proceso de indagación, para la recolección de la información de la situación general de la organización, a través de una entrevista personal con el Gerente General de la empresa y el Responsable del área de Recursos Humanos. A continuación, nos contactamos con empleados de diversos puestos de trabajo y áreas de la organización.

A solicitud de la empresa, este trabajo deberá mantenerse en carácter CONFIDENCIAL.

## Organización

La empresa donde realizaremos el proyecto de intervención, es una concesionaria de la red oficial de la reconocida marca internacional Volkswagen Camiones y Buses. Si bien, dicha red cuenta con 20 sucursales en todo el país, el concesionario objeto de nuestro trabajo es la empresa Corcam S.A, que opera hace 15 años en el mercado. Su casa central se encuentra en la provincia de Córdoba y comercializa también sus productos en la provincia de La Rioja.

Desarrollando la visión macro de la organización, nos encontramos que la marca compite a nivel nacional con otras concesionarias teniendo una participación del 8% en el mercado. Dentro de las empresas más reconocidas, encontramos a Iveco SA y Mercedes Benz las cuales representan un 54% del mercado total; Ford con el 13% de participación en el mercado es el competidor directo de Volkswagen Camiones y Buses; Scania el 10%; Volvo el 4% del mercado al igual que Agrale; Renault el 3% y el 4 % restante se encuentra repartido entre las demás empresas.



La principal actividad de Corcam S.A es la venta de camiones y buses, contando con cuatro categorías de modelos: *Volkswagen Delivery* (Aplicaciones urbanas); *Volkswagen Worker* (Aplicaciones severas con posibilidades de acoplamiento, fuera de rutas); *Volkswagen Constellation* (Aplicación de largas distancias y cargas pesadas) y *Volksbus* (transporte de corta, media y larga distancia, con alta exigencia), haciendo foco principal en la postventa para la satisfacción del cliente. Corcam S.A tiene una dotación de 27 empleados, distribuidos en tres grandes áreas, el área de administración y finanzas: gerencia y tesorería; el área comercial: ventas; el área de posventa: garantía, repuestos, asesor de servicios y jefe de taller: mecánicos.

## Misión

“Generar la lealtad de nuestros clientes, a través de la comercialización de vehículos de alta calidad y tecnología. Ofreciendo soluciones dinámicas en las áreas de ventas, servicios, asesoramiento y repuestos”

## Visión

“Ser la concesionaria líder del interior del país, preparada para superar las expectativas de nuestros clientes y asegurar el bienestar de nuestros recursos”

## Valores

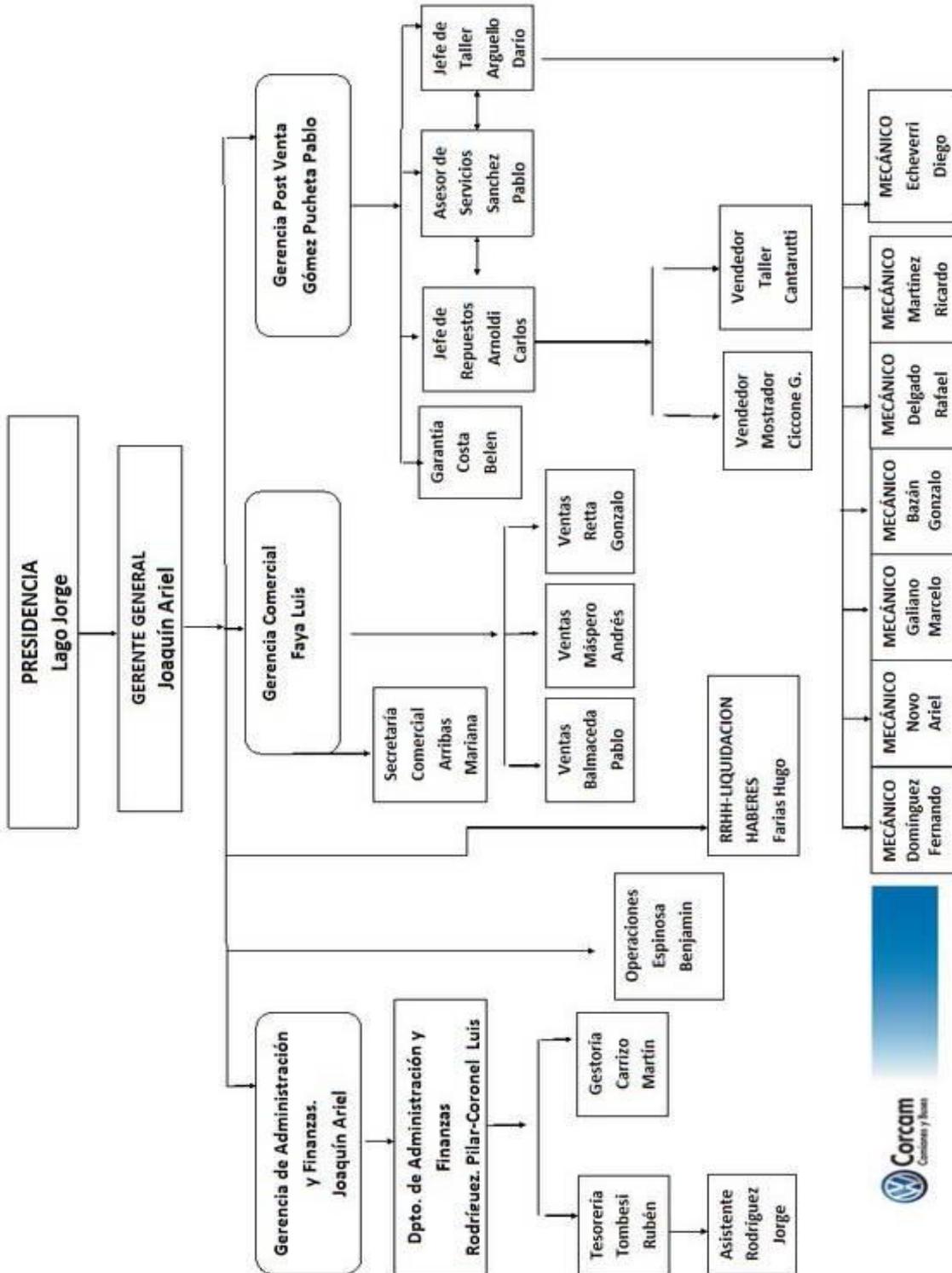
- Calidad en los Servicios
- Excelencia en los procesos
- Eficiencia
- Lealtad
- Honestidad
- Espíritu de equipo
- Priorizar el desarrollo y bienestar de las personas
- Cuidar desde cada puesto, la salud económica de la empresa.
- Trabajar para que la mejora continua sea una constante en CORCAM SA.”

## **Objetivo**

“Fortalecer nuestro nivel de competencia a través de la comercialización de nuestros vehículos, generando de esta manera vínculos sustentables con nuestros clientes”

## **Política empresarial**

“Mejorar continuamente la rentabilidad de la empresa para asegurar la permanencia en el mercado y aumentar la satisfacción de nuestros clientes.”



## **PRE-DIAGNÓSTICO**

Nos acercamos a Corcam S.A en varias oportunidades para realizar entrevistas abiertas con el Gerente General y el Responsable de Recursos Humanos con el objetivo de recolectar información.

Durante las entrevistas que realizamos en la organización, el Gerente General nos expresó que fue incorporado por tiempo limitado al cargo por decisión del Presidente del grupo económico, ya que no se estaban logrando los objetivos deseados por el mismo. A partir de su incorporación, se implementaron grandes cambios, entre ellos la sustitución y movimientos en la cúpula de la organización que dieron lugar a modificaciones en los procesos de trabajo y así es como, fueron postergando cuestiones de capacitación. El mismo, considera que los operarios no valoran la inversión tecnológica en herramientas y maquinarias que son proporcionadas para el desarrollo correcto de sus tareas y, afirma que el personal operativo sigue trabajando basado en sus viejos hábitos, a pesar de que la empresa está haciendo fuertes intentos para la mejora de la post venta por lo que considera que los mecánicos no acompañan entonces este desafío.

La empresa, dispone de recursos financieros que son destinados ocasionalmente a capacitar técnicamente a los empleados, pero resulta obsoleta, no pudiendo ser provechosa como incentivo al personal, generando numerosos problemas administrativos en el área operativa que ocasionan complicaciones simultáneas en otras áreas.

Por otra parte, el Responsable de Recursos Humanos nos señala que realiza únicamente tareas de administración de personal, no se ocupa de la planificación de capacitaciones ni de evaluación de desempeño. Repara en que los empleados obtienen sus conocimientos en sus experiencias anteriores y no por una inducción formal al ingreso en la empresa.

## **DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA**

Las entrevistas realizadas al Gerente General y Responsable de Recursos Humanos de Corcam S.A, nos permiten delimitar provisoriamente como dificultad, que el área operativa de la organización no estaría disponiendo de las capacidades y condiciones óptimas para acompañar a la organización en el desafío de sostener altos niveles de calidad en la prestación, en especial en lo que hace al objetivo de mantener y perfeccionar los índices de post venta establecidos estratégicamente como prioridad de esta nueva gestión de la concesionaria.

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta intervención, propondrá mejoras para la optimización de los procesos de la gestión de capacitación. De este modo, el personal del área operativa podrá mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas que requiere el puesto, disminuyendo en consecuencia la posibilidad de cometer errores, aumentando la productividad, mejorando la garantía de servicio, reduciendo los índices de accidentes, de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Estas mejoras, tendrán su consecuente impacto en el logro de aptitudes y actitudes más positivas, optimizando la dinámica total de la organización; mejorando de este modo su imagen y su cultura, y a su vez, proporcionando información respecto a las necesidades futuras de todos los niveles, que aumentará el rendimiento presente y futuro de los empleados de la organización.

Se aspirará a un aumento del conocimiento de los puestos a todos los niveles de la gestión operativa, con la finalidad de ayudar a identificar al personal con los objetivos de la organización, elevando la moral de los mismos, y así lograr el enriquecimiento en la relación jefe-subordinado promoviendo autenticidad, apertura y confianza, sentido de pertenencia de los empleados y aumento en la motivación.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar una propuesta de intervención que permita a Corcam S.A optimizar la gestión de capacitación en el área operativa.

### **Específicos**

- Diagnosticar la situación existente de la gestión de capacitación del personal operativo de la empresa.
- Desarrollar una propuesta con base en los resultados del diagnóstico para optimizar dicha gestión.
- Proveer sugerencias para una correcta implementación de la propuesta, con el fin de evitar desvíos durante la misma.
- Establecer parámetros para una adecuada evaluación del proyecto durante su implementación y al finalizar el mismo

## MARCO TEÓRICO

El éxito de las empresas, requiere que éstas valoren su capital humano como el activo más significativo considerando que las decisiones de recursos humanos son esenciales para las mismas. El uso correcto de las técnicas de gestión de recursos humanos incrementa no solo los objetivos cuantitativos de la empresa, sino también sus aspectos cualitativos y la cultura de la organización.

Dentro de un sistema organizacional se preponderan las personas por ser el único elemento vivo e inteligente, dado su naturaleza dinámica y su potencial de desarrollo. Es la comunidad, la organización, el grupo y el individuo los que deben ser sistemas dinámicos, con la capacidad de adaptarse, y reorganizarse en ambientes de cambio.

Para obtener resultados eficientes en la administración de recursos humanos, es necesario el buen uso de sus herramientas, dicho así; es considerable el sistema de capacitación como un proceso estratégico, sistemático y necesario que debe verse como una inversión al capital humano. Este sistema de capacitación forma parte del subsistema de desarrollo de recursos humanos, en conjunto con los planes de desarrollo del personal y organizacional.

Se deben tener en cuenta en un sistema de capacitación, aspectos como los “*por qué*” que son los motivos que nos impulsan a desarrollar tal sistema; los “*para qué*” adaptando los objetivos y propósitos de la organización; los “*qué*” vinculado a necesidades específicas claras y asociados a resultados organizacionales importantes; los “*cuántos*” aludiendo a los límites, alcances y

campo de aplicación; los “*quiénes*”, determinando los responsables y sus roles, que es la dirección o alta conducción de la organización, el responsable de área, responsable de capacitación, cada destinatario de la capacitación y el capacitador; los “*cómo*” y “*cuando*” de la capacitación, donde se identificarán las necesidades de capacitación y se eximirá entre lo que hay y lo que debería haber, para proveer el camino a recorrer; los “*dónde*”, estudiando los ambientes de capacitación, lugar donde se realizarán las actividades y en el cual deben ser considerados factores como la temperatura, asientos, iluminación, espacios para escribir y trabajar y líneas de visión.

La gestión del sistema de capacitación implica definir un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital Intelectual aumente en forma significativa, con el objetivo de generar ventajas competitivas. De esta forma se planifica, coordina y controla el flujo del conocimiento. Dicha gestión es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización.

Para administrar la función de capacitación se requiere cubrir aspectos tales como: económicos (presupuestos, equipos, lugares, y otros), legales (Ley de contrato de trabajo, los convenios colectivos, los reglamentos internos de las empresas, entre otros), administrativo (elaborar el programa de capacitación: describiendo las áreas prioritarias, objetivos generales, costos, responsables de la capacitación, detección de necesidades, entre otros) y control (llevar la elaboración por participante, por curso y por programa)

La capacitación puede definirse según la visión de diferentes autores:

Según Chiavenato, (2007, p. 386): *“La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>CHIAVENATO IDALBERTO (2007). Administración de recursos humanos (8° ed.). España: McGraw-Hill.

(Blake, O., 1997) "*La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.*"<sup>2</sup>

(Aquino y otros, 1997) "Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas...El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo."<sup>3</sup>

(Gore, E., 1998) "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar *las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades*"<sup>4</sup>

(Siliceo; 1996) "*La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.*"<sup>5</sup>

El objetivo primordial de la capacitación, es contribuir con las metas globales de la organización. Su función central, comprende alimentación y refuerzo de las capacidades de una organización, que es el cúmulo de conocimientos y experiencias, que asignará ventajas sobre los competidores.

---

<sup>2</sup>BLAKE OSCAR (1997) La capacitación (2° ed.) Argentina: Ediciones Macchi.

<sup>3</sup>AQUINO, JORGE A.; VOLA, ROBERTO E.; ARECCO, MARCELO J.; AQUINO, GUSTAVO J., (1997). *Recursos Humanos*. (2° ed.) Ediciones Macchi. Argentina: Arias.

<sup>4</sup>GORE, ERNESTO (2005). *La educación en la empresa*. Editorial Granica. Argentina: Buenos Aires

<sup>5</sup>SILICEO, ALONSO (2004) *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa México.

La capacitación, trae como consecuencia un cambio en las organizaciones que permite adaptarse a las constantes variaciones del ambiente interno y externo de la misma.

Si se imparte correctamente la capacitación, genera beneficios organizacionales positivos como la obtención de una mayor rentabilidad, mejor conocimientos de los puestos de trabajo, eleva la moral, permite que el personal se identifique con los objetivos de la organización, crea mejor imagen, promueve la autenticidad, la apertura y la confianza, mejora la relación jefes-subordinados, ayuda en la comprensión y adopción de políticas, informa respecto a soluciones de problemas y necesidades futuras, contribuye a la formación de líderes, incrementa la productividad y la calidad del trabajo, ayuda a mantener bajos costos y promueve la comunicación entre otras.

La capacitación también ayuda al individuo al momento de tomar decisiones y solucionar problemas, alimenta la confianza, contribuye en el manejo de conflictos, forja líderes, mejora aptitudes comunicativas, eleva el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas y además, elimina los temores a la incompetencia.

En las relaciones humanas, la capacitación ayuda a mejorar la comunicación entre los grupos e individuos, orienta a nuevos empleados, viabiliza las políticas organizacionales, alienta a la cohesión de los grupos, crea buen clima de aprendizaje y genera mejor calidad para trabajar.

Para garantizar al máximo la inversión en capacitación de la organización en su área operativa, hemos seleccionado el Enfoque sistemático de capacitación **Systematic Approach to Training (SAT)** como el modelo más adecuado para nuestro proyecto de intervención, el mismo implica las siguientes fases:

- Análisis del puesto de trabajo y las necesidades de capacitación.
- Diseño de programa de capacitación.
- Desarrollo del material de capacitación.
- Implementación de la capacitación.
- Evaluación de la eficacia de la capacitación.

## **FASES DEL SAT**

### **A. Análisis del puesto de trabajo y las necesidades de capacitación**

El propósito de esta fase, es identificar los puestos de trabajo, sus tareas y competencias para las que se requiere el entrenamiento.

- **Descripción y análisis de puesto**

Chiavenato (1999) establece que: “La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones” y, añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>CHIAVENATO IDALBERTO (2007). *Administración de recursos humanos* (8° ed.). España: McGraw-Hill.

Una vez identificado el contenido del puesto (aspectos intrínsecos), se lo analiza en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que éste exige a sus ocupantes. En otras palabras, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para desempeñarse adecuadamente, así mismo las responsabilidades y las condiciones que exige.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargo son:

1. Método de observación directa: se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones. Dado que no en todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

2. Método de cuestionario: permite obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, debe conocer al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

3. Método de la entrevista: consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

4. Método mixto: para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor aprovechamiento posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos.

El análisis de puestos cuenta con tres etapas:

- A. Etapa de planeación
- B. Etapa de preparación
- C. Etapa de ejecución

Luego de realizar un análisis del puesto continúa la descripción del puesto donde si bien ambos cumplen con la misma finalidad y formas de obtención de la información ésta, se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para

poder desempeñarlo de manera adecuada. Finalmente se desprende las especificaciones del puesto donde se determina las habilidades, conocimientos y aptitudes que un individuo debe reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo percibidas cuando los empleados desarrollan sus tareas, obligaciones y responsabilidades

Los principales objetivos de la descripción y análisis del puesto son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo.
- Suministrar el material necesario.
- Determinar las escalas salariales.
- Estimular la motivación de personal.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados.
- Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.
- El análisis de las tareas.

Los resultados del análisis de las tareas, proporcionan datos de los cuales se desprenden los estándares de desempeño y objetivos de entrenamiento durante la fase de diseño. También, incluye la identificación de las actitudes de trabajo necesario, tales como la conciencia de seguridad y aptitud para el servicio.

Los datos necesarios para realizar el análisis de tareas, se extraen de los documentos de la planta o de otros recursos (entrevistas con los titulares del puesto y otros, el material existente de capacitación, la retroalimentación, las experiencias, los datos de modificaciones de la planta, etc.). El análisis de las tareas debe ser realizado por personas con experiencia y conocimientos, utilizando métodos estandarizados.

- **Análisis de las competencias**

Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada al estándar de efectividad y/o a una performance superior en una trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993<sup>7</sup>). Si no conocemos las competencias que disponen los empleados de la organización no se podría identificar las necesidades de capacitación.

El análisis de competencias utiliza un proceso estructurado para reunir información sobre la experiencia colectiva, los conocimientos y las opiniones de un grupo de expertos, para identificar todas las necesidades de competencias para un trabajo concreto. Lo habitual es que, un grupo de expertos lleve a cabo un análisis estructurado de un trabajo en particular o un conjunto de puestos de trabajo relacionados.

- **Inventario de necesidades de capacitación**

Chiavenato (1999) dice: " el inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa de forma disponible en manos de ciertos administradores de línea."<sup>8</sup>Tiene como objetivo diagnosticar basado en información adecuada a las necesidades de capacitación de un área determinada de la organización.

El inventario de necesidades corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. Puede efectuarse en tres niveles de análisis.

---

<sup>7</sup>SPENCER, LYLE M. y SPENCER, SIGME M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.

<sup>8</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición) México: McGraw Hill

1. Análisis de la organización total, sistema organizacional: consiste en determinar en donde deberá hacerse énfasis el entrenamiento. El análisis organizacional deberá verificar todos los factores capaces de evaluar los costos implícitos y los beneficios esperados del entrenamiento.

2. Análisis de los recursos humanos, sistema de entrenamiento: verificar si los recursos humanos son suficientes de manera cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

3. Análisis de las operaciones y tareas, sistema de adquisición de habilidades: el análisis de las operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos.

- **Medios para inventariar necesidades de entrenamiento**

Los principales medios utilizados para realizar el inventario son:

1. Evaluación de desempeño.
2. Observación.
3. Cuestionario.
4. Solicitud de supervisores y gerentes.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes.
6. Reuniones interdepartamentales.
7. Examen de empleados.
8. Entrevista de salida.
9. Análisis de cargos.
10. Informes periódicos de la empresa o de producción.

## **B. Diseño del programa de capacitación**

El propósito de la fase de diseño, es la de convertir las competencias que se han seleccionado para el entrenamiento durante la fase de análisis, en los objetivos de formación, y para secuenciar estos objetivos en un plan de capacitación inicial y continuo.

Los objetivos de formación, son declaraciones de lo que los participantes serán capaces de hacer tras la finalización de un programa de formación, a qué nivel y en qué condiciones, que permitirá a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo adecuado de personas, en los lugares indicados, en el tiempo preciso y haciendo aquello para lo cual son más útiles.

Hay dos tipos de objetivos de formación: terminales y de apoyo.

- **Terminales:** están directamente relacionados con especificar tareas y competencias que reflejen el rendimiento de los participantes, indica la conducta que mostrarán los participantes tras la finalización del programa de formación.
- **De apoyo:** son los objetivos que deben dominarse antes de que los objetivos terminales se puedan realizar.

Los objetivos de formación se alimentan de: el análisis de puesto de trabajo, la planificación de los recursos humanos, el reclutamiento y selección, la retribución, la evaluación del desempeño y finalmente de la planificación y gestión de la carrera profesional.

Los objetivos y requerimientos de capacitación se convierten en lecciones y estas lecciones en módulos de formación. Los módulos son luego secuenciados, en un orden que apoya el aprendizaje eficiente y eficaz.

Para cada objetivo de capacitación, se debe diseñar un test, pueden ser exámenes (escritos u orales) o demostraciones prácticas de las habilidades

adquiridas. El último paso, es completar el plan de entrenamiento estimando los recursos requeridos para el desarrollo e implementación de la formación inicial y permanente. Este aspecto es importante como una herramienta de gestión de proyectos. Cuando los recursos disponibles son menores que los recursos estimados necesarios, se debe revisar el plan de formación.

Este es el único punto en el proceso del SAT donde se da un programa detallado de los recursos identificados/comprometidos para el desarrollo de los materiales de entrenamiento.

El diseño del plan de capacitación está compuesto por:

- Listado de objetivos de capacitación: es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación.
- Configuración de la capacitación que se utilizará para cumplir con los objetivos: definir el contenido temático del curso, que temas abordará. Prever los medios y recursos didácticos, que materiales y soporte tecnológico se necesitara.
- Determinar la duración y el cronograma de desarrollo: Prever al personal de instructores, quienes serán los responsables de la organización, conducción y evaluación de la capacitación y entrenamiento.
- Prever accidentes de enseñanza y soporte tecnológico: infraestructura y requisitos de materiales.
- Programación de módulos de formación para la capacitación inicial y permanente: considerar los horarios, la duración de las horas, la secuencia de las capacitaciones, lo cual permite programar la forma como ha de desarrollarse cada una de ellas.
- Identificación de los módulos que cubrirá el entrenamiento del grupo de trabajadores o puesto de trabajos: estructurar los temas que ha de contener el curso y su contenido.
- Identificación de los objetivos de entrenamiento tanto para la formación inicial como continua.
- Nivel de entrada de los requisitos de entrenamiento.
- Elementos de prueba.

- Programar la evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados o costo beneficio.
- Estimación de los recursos necesarios para el desarrollo e implementación
- El plan también identifica las responsabilidades del programa de desarrollo e implementación, incluyendo la revisión y aprobación del material de formación.

### **C. Desarrollo del material de capacitación**

El propósito de esta fase, es producir los materiales necesarios para la implementación inicial y la continuidad de los programas de capacitación. Todos los materiales de capacitación deben ser documentación de la planta de uso constante.

La fase desarrollo está compuesta por:

- Proyectos de educación.
- Educación en el aula.
- Simulador de educación.
- Laboratorio, maqueta y educación de taller.
- Educación asistida por computadora.
- Educación de autoestudio.
- Formación en el trabajo.
- Validación en el elemento de prueba.
- Revisión del material de educación en uso.
- Directrices del material de educación.

El aprendizaje organizacional es el proceso por medio de la cual se transforma la información en conocimiento, se difunde y explota con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Constituye, además, una potente herramienta para aumentar el capital intelectual de una organización,

sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y la adaptación al entorno. Forma parte de la naturaleza humana e implica procesos dinámicos de transformación mutua entre el que enseña y el que aprende, es el medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.

El aprendizaje en las organizaciones se basa en la experiencia vital de los trabajadores, su realidad cercana y cotidiana, así como en sus valores, actitudes, creencias, conocimientos, posibilidades y dificultades, aspectos que configuraron su personalidad.

El desarrollo de la capacitación organizacional, deberá enfocar su objetivo bajo una modalidad global en donde se integren los nuevos conocimientos a los anteriores, lo teórico con lo práctico, los objetivos cognoscitivos con el aprendizaje de habilidades y con las modificaciones de hábitos o valores y actitudes. La finalidad consiste en desarrollar la capacidad de coordinar y combinar sus recursos y sus competencias tradicionales en formas nuevas y distintivas. De esta manera, se ofrecerá al mercado un mayor valor añadido y obtendrá una posición de ventaja frente a sus competidores con recursos intelectuales superiores y competencias específicas que le permitirán a la organización explotar mejor sus recursos tradicionales.

El conocimiento se constituye en el recurso estratégico más importante, y la habilidad para generarlo, adquirirlo, codificarlo, transferirlo, aplicarlo y reutilizarlo, se ha convertido en la competencia sustancial para la obtención de una ventaja competitiva sostenible.

#### **D. Implementación de la capacitación**

Implementar el programa de capacitación tiene como finalidad poner en funcionamiento el plan previamente establecido debiendo coordinar los intereses, esfuerzo y el tiempo del personal que está involucrado en su desarrollo.

La incorporación de un programa de capacitación en la organización presupone el vínculo desarrollado por el instructor y el aprendiz y por consiguiente la relación de la instrucción (Enseñanza organizada de una tarea o actividad), y el aprendizaje (Aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta) en función a esto aprender significa modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó.

Para el mismo, el éxito en la implementación del programa de capacitación depende los siguientes factores:

- 1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:* La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas, así como el medio para mejorar el nivel de los empleados.
- 2. *Calidad del material de capacitación presentado:* el material de enseñanza debe ser planeado para concretar la instrucción, facilitar la comprensión, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
- 3. *Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:* La capacitación se debe hacer con esfuerzos coordinados entre todos aquellos que están ligados al asunto, es necesario contar con la cooperación del personal y el respaldo de los directivos, considerando que el costo implícito es una inversión que producirá dividendos a mediano o corto plazo.
- 4. *Calidad y preparación de los instructores:* El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante; estos deben tener facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad de comunicación y conocimiento de la especialidad.
- 5. *Calidad de los aprendices:* Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

## E. Evaluación de la capacitación

El propósito de la fase de evaluación del SAT, la última etapa, es determinar la eficacia, eficiencia e impacto de los programas de capacitación e identificar cuándo y dónde se necesitan revisiones y mejoras del mismo.

Debe realizarse en distintos momentos, tanto al inicio del programa de capacitación, durante el mismo y al finalizar.

Esta fase, incluye la evaluación de los objetivos y los criterios, la información de la experiencia de las operaciones de la planta y el desempeño de los indicadores, la información de los supervisores y trabajadores relevantes, información de las modificaciones de la planta y los cambios en los procedimientos de la planta. Es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

La evaluación de la capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Debe evaluarse el curso de capacitación de la actuación del instructor, las instalaciones, las técnicas y auxiliares didácticos implementadas, la duración del curso, su contenido, el lugar en el que se impartió y todos los aspectos que intervinieron durante el programa de capacitación. En base a esta evaluación

se obtendrá información que permitirá desarrollar una retroalimentación. La misma, permitirá ser utilizada para la elaboración de nuevos programas.

Con la finalidad de obtener datos objetivos y completos en esta etapa es conveniente realizar la evaluación correcta. Para ello disponemos de las siguientes herramientas:

- *Evaluación diagnóstica:* se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitado y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.
- *Evaluación intermedia:* Se realiza durante el proceso de aplicación del programa de capacitación, con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- *Evaluación sumaria:* Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo. En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.

Un modelo que permite recoger información de la evaluación, debe diseñarse teniendo en cuenta cuatro niveles

- *Reacciones o satisfacciones:* da respuesta a la pregunta, ¿les gustó la actividad a los participantes? Busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora. Los participantes satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo

- *Aprendizaje:* Da respuesta a la pregunta ¿desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación? Ya que el propósito es determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos, para la acción de capacitación. Permite probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, el cual puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

- *Comportamiento:* Da respuesta a la pregunta ¿están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas? La finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando, además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado. El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos para lo que se requiere en el puesto.

- *Resultados:* Da respuesta a la pregunta ¿cuál es el impacto operacional? El propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si éste se puede expresarse en dinero, entonces se puede identificar el retorno de la inversión. Se piensa en términos de utilidad de los programas de capacitación, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso les propone a los gerentes planear, hacer, comprobar y actuar.

Dentro de la fase de evaluación se:

- Identifican los problemas.
- Evalúan los procesos.
- Determina la causa principal.

Para esta etapa se cuenta con diferentes inputs de información:

- Insumos para el supervisor de la planta.
- Datos de la observación de la formación y plano de actividades.

- Cambios en los procedimientos de la planta y descripciones de las modificaciones de la planta.
- Datos de la experiencia operativa de la planta.
- Información de las operaciones de la industria.
- Aportes de los trabajadores.
- Aportes de los instructores.
- Aporte de los aprendices.
- Inspecciones y evaluaciones incluyendo la revisión independiente.
- Reporte de las inspecciones y evaluaciones.
- Retroalimentación de necesidades de mejoras que debe relacionarse con las competencias del personal. Si se relaciona con ésta, se realiza una revisión de los programas de educación.

Los programas de formación, necesitan ser evaluados y revisados continuamente. Para que esto ocurra, es necesario para la gestión de la organización, asignar esta responsabilidad a una persona o unidad organizacional que tendrá la autoridad para implementar los cambios necesarios en los programas de entrenamiento. En el afán de identificar necesidades de mejora o modificaciones en los programas de entrenamiento, la fase de evaluación, también puede identificar las mejoras de la planta y otra documentación, plantas o departamentos de la organización de formación e interfaces, equipos de entrenamiento establecidos necesarios para asegurar esta información, provistos por el responsable y el seguimiento de las necesidades de mejora para la finalización exitosa, lo cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El éxito de cualquier actividad de capacitación, dependerá de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Los encargados del entrenamiento, se encuentran situados en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmitan sus conocimientos de manera organizada. Estos deben ser líderes, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse. Las características principales que debe tener todo instructor son:

conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

La capacitación es un factor determinante en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas en el crecimiento personal permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad, por lo tanto, es una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

Según su formalidad la capacitación, se puede considerar capacitación informal o formal. La *capacitación informal*, son las instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa en donde por medio de una retroalimentación constructiva se mejora el desempeño de un trabajador; en cambio; la *capacitación formal*, es la formación que se imparte en función a un programa establecido de acuerdo a necesidades de entrenamiento específico.

A su vez, los tipos de capacitación se pueden dividir en tres grandes grupos:

- *Capacitación para el trabajo*: se dirige al trabajador que se va a desempeñar en una nueva actividad. La misma, se subdivide en capacitación de pre ingreso (su objetivo principal es seleccionar y proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas para el correcto desempeño del trabajo) y capacitación de inducción (suministra actividades que colaboran con la integración del nuevo candidato al resto de la organización).
  - *Capacitación promocional*: que le permite al trabajador, alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
  - *Capacitación en el trabajo*: que consiste en un programa de formación individualizado, diseñado y llevado a cabo en el lugar de trabajo real, adquiriendo habilidades específicas y necesarias. Esta se divide en adiestramiento y capacitación específica y humana.

Para lograr una capacitación efectiva es primordial concientizar a la cúpula de la organización, generando un sentido positivo, permitiendo dejar de lado actitudes o formulas impulsivas e inconscientes, de manera tal que la

organización utilice un adecuado nivel de madurez e inteligencia para su propio bien y el de otros.

Se concientiza mediante el diálogo y la reflexión, para que se tome la idea del alcance, las consecuencias de los actos y se sensibilice ante cualquier causa.

De esta manera, los altos mandos influirán en los trabajadores aplicando una buena comunicación en todos los departamentos para que no piensen solo en sus propios intereses sino también en los de la organización, permitiendo establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a la meta alineada a las personas y al mismo tiempo motivándolas. Como consecuencia se podrán producir grandes ingresos para la empresa, de acuerdo a la cultura y /o ambiente del área que corresponda.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Nuestra intervención, se clasificó como un modelo de estudio de tipo descriptivo no correlacional con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Por medio de la misma, recolectamos datos del personal de la empresa identificando las necesidades y problemas de la organización, para así, disponer de diferentes alternativas de solución.

Las herramientas por medio de la cual recolectamos datos son:

### **Observación directa**

Con el objetivo de obtener datos de interés para la intervención organizacional desarrollamos una observación directa en el equipo de trabajo que realiza tareas operativas y de funcionamiento diario para adentrarnos en las particularidades de los puestos de trabajo.

La herramienta, tiene como ventaja el permitir un análisis con una visión global, obteniendo directamente datos de la realidad sin intermediarios ni distorsiones de la información. Sus limitaciones incluyen que la presencia del observador puede modificar la conducta de los observados, y por otra parte, es el investigador quien debe estar presente en el momento en que ocurren los hechos.

Dicha herramienta, se aplicó al Jefe de Taller y mecánicos del área de operaciones, donde observamos las tareas que realizan, el uso de elementos de seguridad, el orden e higiene del lugar de trabajo, ergonomía, uso de indumentaria correcta, formas de comunicación, aplicación de las 5S, cumplimiento del proceso de trabajo, entre otros.

## **Entrevista**

Nos permite obtener la mayor información y opiniones posibles de personas claves dentro de la organización, para de esta manera, aclarar dudas, situaciones o problemas y resolver las dificultades que surjan dentro de la misma.

Las entrevistas las implementamos de manera semi-estructurada al Gerente General, Gerente de Post Venta y Responsable de Recursos Humanos, para conocer sus opiniones respecto al desempeño del área, a las necesidades de capacitación, a la importancia que le dan a la misma en la organización, entre otros aspectos.

Algunas de sus características, nos orientaron a comprender más que a explicar, nos brindaron la flexibilidad al explorar un tema, obteniendo información contextualizada, entre otros. Como ventaja, la señalamos como una herramienta que nos permitió conocer en profundidad los temas y obtener información muy rica. Por otra parte, la principal desventaja es que ésta herramienta se basó en el juicio propio del entrevistador no garantizando el mejor resultado.

## **Cuestionario**

Cumplió con la finalidad de acumular información de utilidad por medio de una serie de preguntas altamente estructuradas, breves, concretas y ajustadas a la información que se necesitó.

El cuestionario, se adaptó al Jefe de Taller y los mecánicos del área operativa de la organización, para conocer cuáles son las tareas que realizan, si han obtenido capacitación por parte de la empresa, con qué frecuencia son capacitados, qué importancia le otorgan a la misma, entre otras.

Dentro de sus ventajas, nos encontramos con que es una herramienta fácil de llenar, relativamente objetiva, hacen impersonal las respuestas de los encuestados, entre otros beneficios. Sin embargo, el análisis de la encuesta requiere bastante tiempo, es difícil conseguir preguntas y respuestas que exploren en profundidad, como también, los destinatarios pudieron tener reparo en contestar sinceramente.

## **Análisis documental**

Mediante el análisis de informes, publicaciones y otros documentos, buscamos información precisa y objetiva, asociada al desempeño, aptitudes y comportamiento en general del equipo de trabajo (desperfectos de los productos, quejas de los clientes, reproceso, entre otros). Ésta herramienta, nos permitió obtener un conocimiento más acabado respecto del desempeño del personal operativo especialmente asociado a la post venta.

Su finalidad es extraer de un documento la esencia de su contenido informativo.

Ésta herramienta, cuenta con la ventaja de obtener información fiable a bajo costo, es una fuente inagotable de información, permite un análisis diacrónico, entre otros aspectos. En contraposición, el análisis documental no garantiza su actualidad, así como también; generalmente puede presentar sesgos por parte de su emisor.

## **ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **TEMA UNO: “Análisis del puesto y las necesidades de capacitación”**

#### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

(ANEXO UNO: OBSERVACIÓN DIRECTA)

Sobre este tema observamos los siguientes ítems:

- *Optimización del espacio:* pudimos ver el mapa con la distribución del taller mecánico dispuesto en una pared.
- *Limpieza:* nos encontramos con combustible, grasa y aceite en el piso mientras trabajaban los mecánicos. También, identificamos la presencia de tachos de basura individual y general. El desayuno del día de los mecánicos, se encontraba aún sin limpiar sobre una barra que es utilizada para trabajar.

Vimos una persona con uniforme diferente a los mecánicos realizando la limpieza del lugar.

- *Orden:* los mecánicos, disponían de manera individual carritos organizadores de herramientas que se encontraban ordenados, dado que cada pieza estaba en el lugar que éste indicaba. La jaula de herramientas especiales se mostraba muy desordenada. Pudimos observar que cada empleado tenía su propio lockers para uso de guardado personal y que utilizan un turnero y organizador de servicios.

- *Herramientas bien ubicadas:* identificamos que las herramientas en los carritos individuales se encontraban bien ubicadas de acuerdo a los espacios que los mismos ofrecen para tal fin y esto, también se pudo observar en el tablero

- de herramientas de pared. Pudimos apreciar un desorden en la jaula de herramientas especiales, con superposición de las piezas y sin un orden claramente identificable.

- *Señalización aspectos irregulares:* al ingresar a la empresa se puede detectar claramente la señalización de entrada y de salida de vehículos y los lugares donde se encuentran dispuestos los matafuegos.

- *Etiquetas de elementos y áreas:* reconocimos que cada área cuenta con el nombre correspondiente. No observamos etiquetas en los elementos ni maquinarias de trabajo.

- *Desempeño adecuado:* los trabajadores del taller mecánico llevan a cabo sus tareas con seguridad. No observamos actitudes de titubeos, no detectamos maniobras peligrosas ni fuera de lugar. Utilizan dispositivos de seguridad y uniforme durante todos los momentos donde se encuentran en el ejercicio de su trabajo.

- *Sitio seguro:* durante la observación identificamos combustible, grasa y aceite en el piso donde desarrollan las tareas los mecánicos.

- *Interés positivo:* identificamos que algunos mecánicos se encuentran sin trabajar durante un periodo prolongado y fuera de su horario de descanso y un mecánico está sentado utilizando el celular.

- *Capacidad para trabajo en equipo:* pudimos ver que los mecánicos se prestan las herramientas individuales. Un mecánico le explica a otro y lo ayuda a realizar su tarea.
- *Procedimientos de trabajos formalizados:* los mecánicos utilizan habitualmente la literatura técnica.
- *Análisis de puesto, actualización del análisis de puesto, detección de necesidades:* no pudimos identificar ningún aspecto durante la observación.
- *Comunicación:* constantemente vimos una comunicación directa e informal entre los empleados y, entre éstos y el Jefe de Taller; además, se encuentra visible la cartelera informativa, aunque estaba desactualizada en algunos aspectos.
- *Autogestión:* un empleado busca en la literatura técnica la forma de arreglar un desperfecto al cual no le encuentra la solución.
- *Liderazgo:* observamos, en distintas oportunidades, que el Jefe de Taller ayuda a todos los mecánicos brindándole directivas y sugerencias para el desarrollo de las tareas. Un mecánico ayuda a otro y le explica cómo arreglar una parte del desperfecto.
- *Orientación al aprendizaje:* pudimos determinar que el Jefe de Taller les explica a dos mecánicos como resolver un desperfecto del camión. Los mecánicos, utilizan la literatura técnica constantemente a modo orientativo.
- *Aplicación de "5S":* al ingresar a la empresa se puede apreciar claramente el cartel de "5S" con la explicación de ésta herramienta que además se encuentra traducida en tres idiomas.

(Aspectos observados en función al análisis de puesto perteneciente a la empresa)

## ENTREVISTA

(ANEXO DOS: ENTREVISTA)

Para el tema "Análisis de puesto y detección de necesidades" obtuvimos que:

El *Gerente General* nos expresó que:

- Los empleados llegan a la organización con los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de las tareas en los puestos, son seleccionados en función a sus conocimientos técnicos previos.
- Los mecánicos de la organización, están todos técnicamente capacitados, no les falta aprender nada.
- La empresa es bastante egoísta porque están haciendo capacitaciones no técnicas en función a lo que la empresa necesita en forma inmediata.
- El desempeño de los empleados es adecuado y eso se ve en el crecimiento del área de Post Venta.
- Los mecánicos deben ser competentes para responder ante la demanda de los clientes y para esto deben mantenerse actualizados.
- Él considera que, nada se hace sin personas capacitadas.
- Las capacitaciones técnicas de la organización se dan en función a las necesidades de Volkswagen.
- Las necesidades de capacitación de los mecánicos se las comentan al Jefe de Taller, éste, se lo menciona al Gerente de Post Venta. Luego se lo informan a él y si es aprobado, en conjunto con el Responsable de RRHH, lo alistan para solicitar la capacitación.
- No se puede saber qué capacitar, sobre qué temas y no le termina de cerrar el tema de capacitación sin algo más.

El *Responsable de RRHH* nos manifestó que:

- El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o puestos, aunque, a veces, en los casos donde están apurados para cubrir un puesto no se es tan exigente con esto.
- Él, participa en el análisis y descripción de los puestos y su actualización en conjunto con el Gerente General.
- La información para el desarrollo del análisis y descripción de puesto se obtiene de los Gerentes de cada área.
- Los operarios cumplen con los procedimientos de trabajo.

- Conocen e identifican el grado de calificación de cada integrante del área operativa.
- Para la capacitación se consideran y tienen en cuenta el análisis de las tareas, las descripciones de funciones y puestos.

El *Gerente de Post Venta* nos contó que:

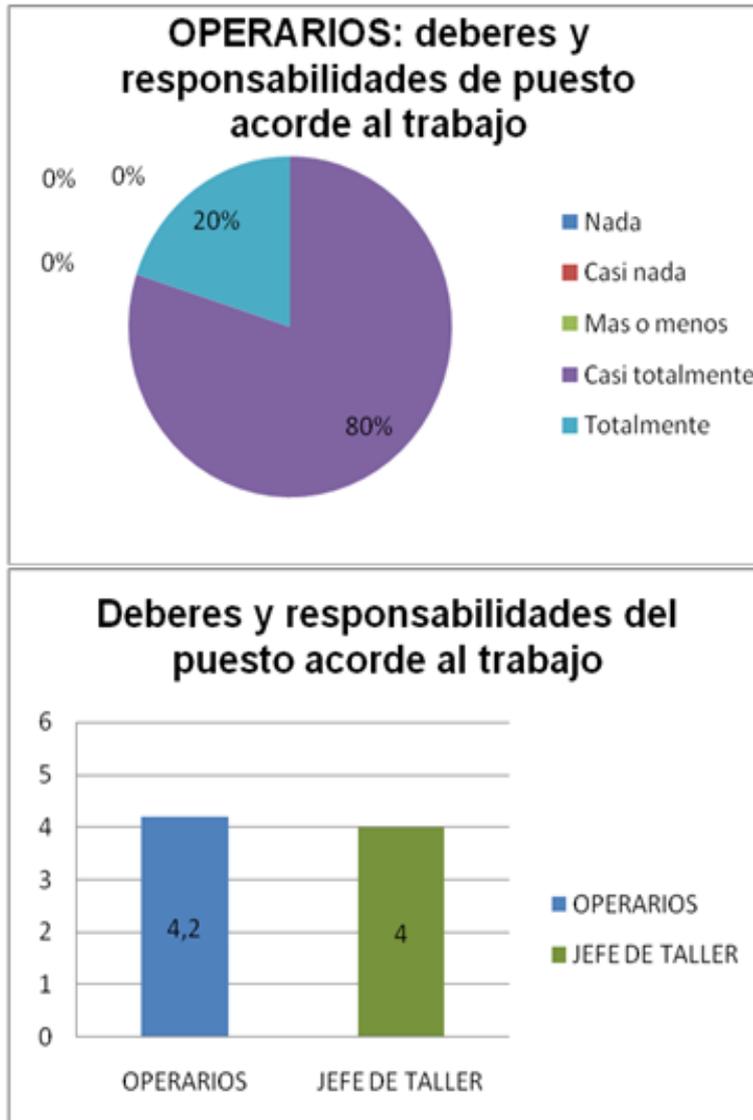
- El trabajo que realizan los operarios no debería ser complicado, son seleccionados en función a sus conocimientos técnicos previos.
- Tienen procedimientos de trabajo tanto técnicos como administrativos y son éstos últimos, los procedimientos que les cuestan a los mecánicos.
- Para realizar su trabajo, los mecánicos del taller necesitan saber utilizar tanto herramientas especiales como generales.
- Necesitan los mecánicos para el desarrollo de su trabajo, saber utilizar elementos de seguridad.
- Es él, el que hace el análisis y descripción de puestos en conjunto con el Jefe de Taller y el Responsable de RRHH.
- Es él, el que implementa el análisis y descripción de puesto y la evaluación del mismo.
- Los mecánicos conocen los procedimientos de trabajo, aunque presentan dificultades en los administrativos.
- El Jefe de Taller le provee la información sobre necesidades futuras de capacitación.
- Él, puede participar en la determinación de necesidades futuras de capacitación a Volkswagen.
- El análisis y descripción de puesto sirve de guía para el trabajo de los mecánicos en el taller.
- El área de Post Venta está técnicamente capacitada.
- Todos los empleados pueden hacer todas las tareas, aunque cada uno tenga su especialidad.

## CUESTIONARIO

NOTA: al recibir los cuestionarios, nos encontramos con que ninguno de ellos ha sido contestado con la fundamentación de cada pregunta, solo las categorías de análisis establecidas para cada pregunta fueron completas. También percibimos que, varias de ellas fueron marcadas con la misma lapicera y se observa que muchos de los cuestionarios son similares, lo cual nos hace pensar que podrían haber sido elaborados por una misma persona. De todas maneras, desarrollamos aquí los resultados de las mismas.

(ANEXO TRES: CUESTIONARIO)

**1) ¿En qué grado los deberes y responsabilidades del puesto son acorde a las actividades que realizan?**

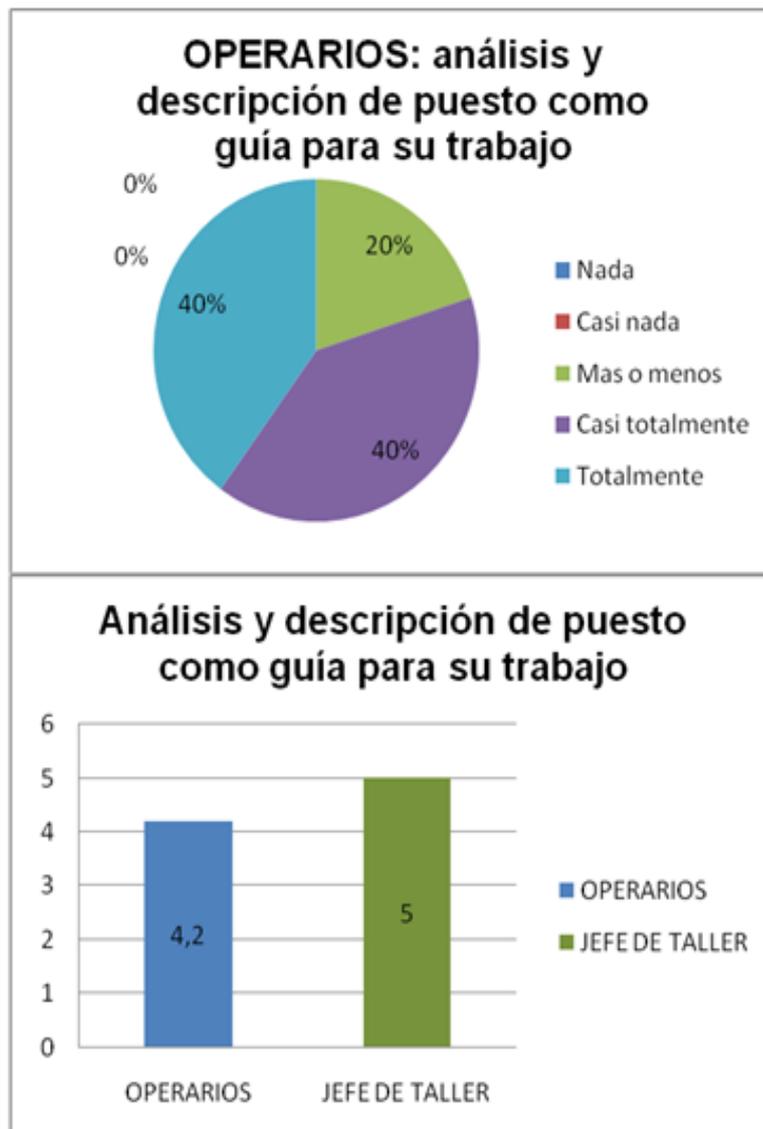


La descripción del puesto hace referencia a la lista de deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto.

Muestra en un documento las tareas y responsabilidades que permiten a los empleados de una organización tener claras las métricas para realizar su trabajo satisfactoriamente y permite entender las expectativas reales que existen en las empresas por las mismas. Además, muestra la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Tanto los operarios de la organización como el Jefe de Taller, consideran que los deberes y responsabilidades del puesto son acordes a su actividad.

2) ¿En qué grado el análisis y descripción de puesto sirve de guía para su trabajo?



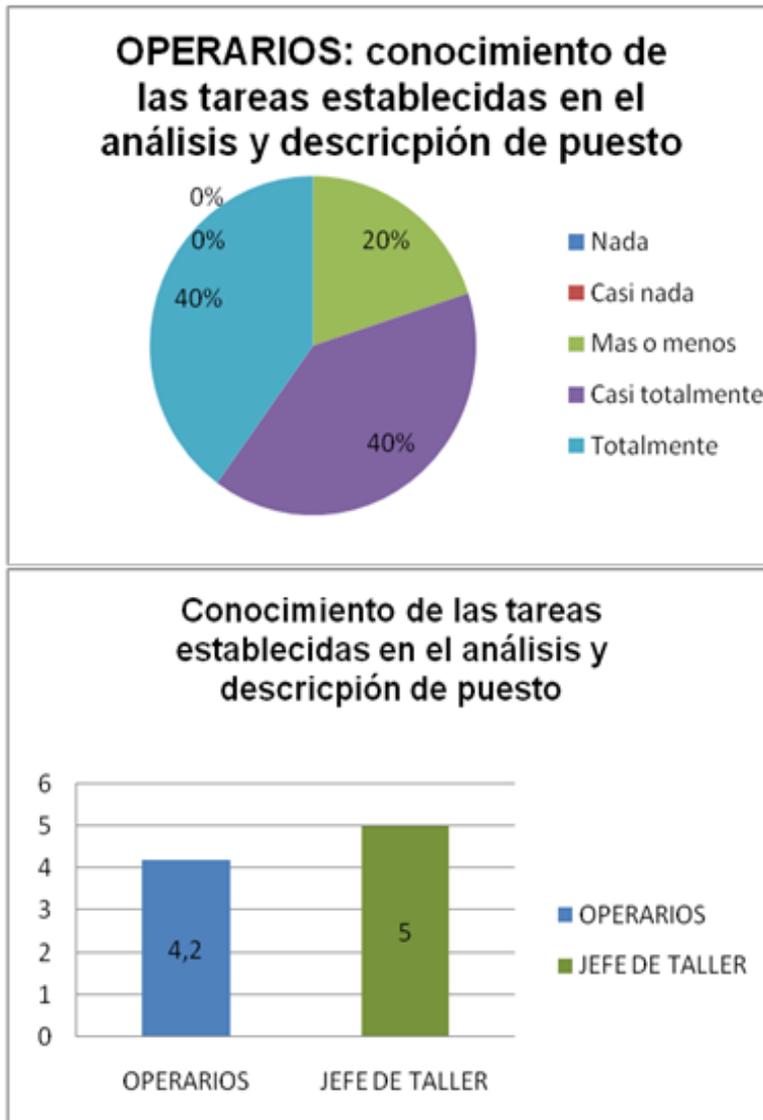
El análisis y la descripción de los puestos de trabajo es un procedimiento por medio del cual se obtiene información acerca de los puestos de trabajo de la organización reflejando a continuación éste contenido como responsabilidades

y deberes inherentes a él. Determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

El puesto de trabajo establece en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un puesto de trabajo. El puesto es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización permitiendo a los individuos a realizar aportes para con su organización.

En su gran mayoría, aunque con algunas discrepancias, tanto los operarios como el Jefe de Taller manifestaron que el análisis y descripción de puesto propuestos por la organización, sirve de guía para su trabajo siendo éste último el más conforme con los mismos.

**3) ¿Qué nivel de conocimiento tiene de las tareas a realizar establecidas en el análisis y descripción de puesto?**



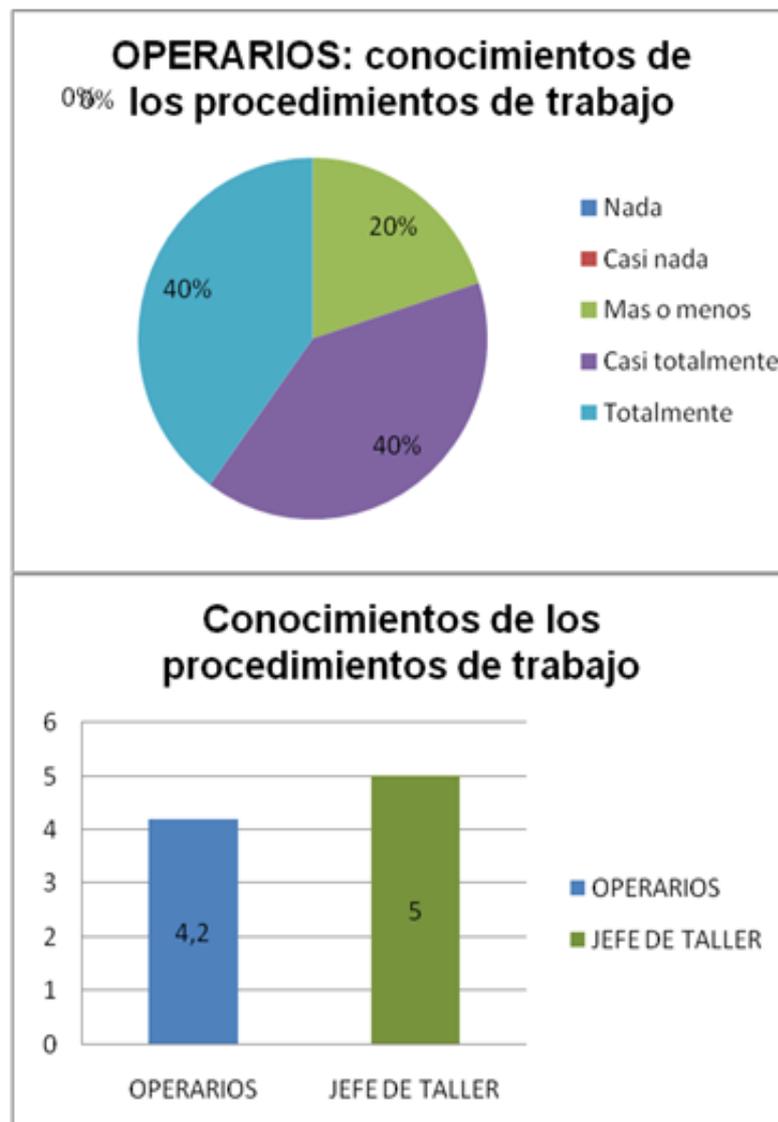
El análisis de puesto es un procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado. Conocerlo le permite a los operarios comprender mejor los deberes del puesto y utilizarlo de guía para su autodesarrollo y al Jefe de Taller, mejorar su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad, realizar una mejor selección del personal y facilitarle efectuar una evaluación objetiva de los operarios.

El conocimiento del puesto consiste en la comprensión de las tareas y de los procedimientos y técnicas que se desarrollan en el mismo, disponiendo de las habilidades específicas que se requieren para la realización de todas las fases

de trabajo de manera flexible y adaptable a los cambios, y siguiendo las normas, procedimientos e instructivos del puesto y de la empresa.

Casi todos los mecánicos del área operativa consideran que tienen un total conocimiento de las tareas que desarrollan y que están establecidas por el análisis y descripción de puesto encontrando un porcentaje menor que manifiesta un conocimiento parcial de las mismas. El Jefe de Taller, por otra parte, expresa estar en total conocimiento del mismo.

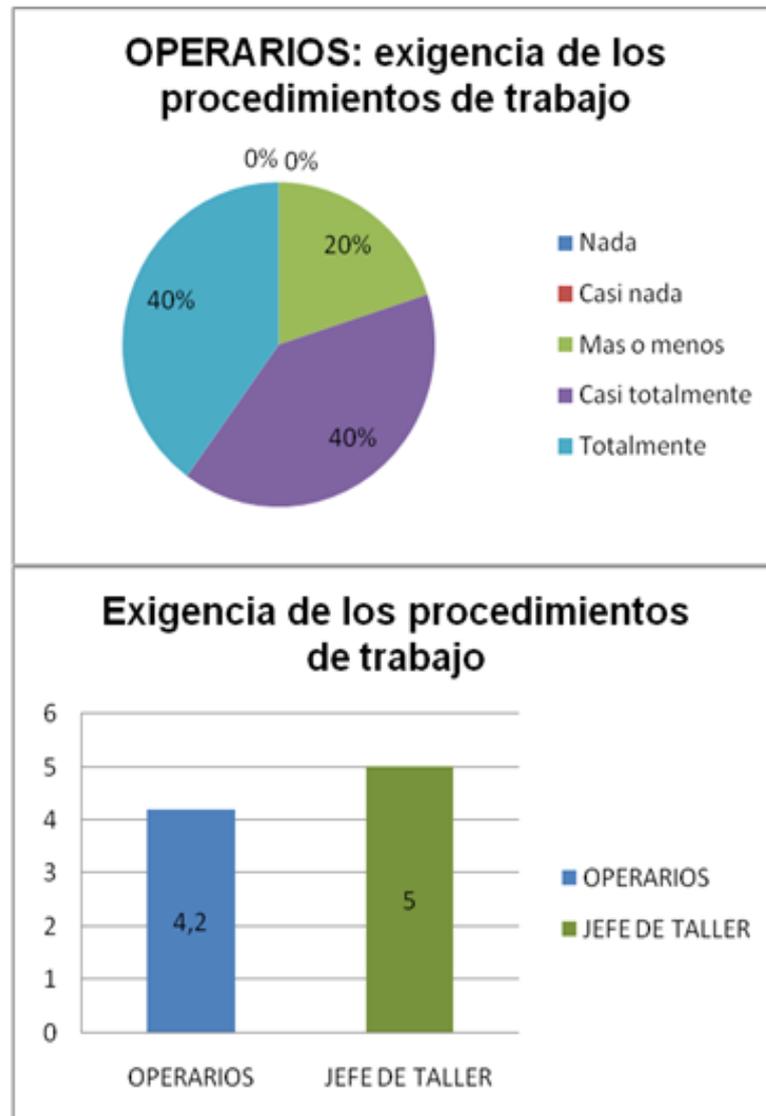
## 2) ¿En qué grado conoce la existencia de los procedimientos de trabajo?



Los procedimientos de trabajo describen con detalle cómo, quién, cuándo y dónde se realizan las actividades, por medio del cuales se garantiza la disminución de errores en el trabajo. Los mismos aseguran que las tareas en el puesto se realicen de forma ordenada y sin improvisaciones conduciendo al objetivo establecido por dicho procedimiento.

La mayoría de los operarios cree conocer la existencia de los procedimientos de trabajo en su totalidad, aunque, algunos manifiestan conocerlos no tanto en profundidad. El Jefe de Taller por su parte, expresa conocerlos completamente.

**5) ¿En qué grado la organización exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo?**



El principal objetivo de los procedimientos de trabajo es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores de tiempo, esfuerzo y dinero.

Los procedimientos de trabajo aumentan el rendimiento laboral, adaptando las mejores soluciones a los problemas y contribuyendo a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

Casi todos los mecánicos consideran que la organización exige el cumplimiento e implementación de los procedimientos de trabajo, aunque el Jefe de Taller coincide totalmente.

## ANÁLISIS DOCUMENTAL

(ANEXO 4: ANÁLISIS DOCUMENTAL)

Sobre este tema hay referencias documentales al mismo en:

- **Análisis y descripción de puesto:** perfiles de puesto del Gerente de Post Venta, Jefe de Taller y mecánicos del área operativa.
- **Objetivos de la organización:** objetivo general y empresarial.
- **Visión, misión y valores de la organización**
- **Organigramas:** dos organigramas por cambios en la dotación.

## SÍNTESIS

En general, todas las herramientas mencionan la existencia del análisis y descripción de puesto, aunque, más allá que los mecánicos y el Jefe de Taller destacan que se exige el cumplimiento del mismo, desde el área de RRHH, establecen que no se es tan exigente en su implementación y, mucho menos en casos donde hay una selección de urgencia. Esto, coincide con lo que observamos dado que, considerando que dentro del área de Post Venta, el taller mecánico es el lugar más riesgoso de la organización, observamos

aspectos irregulares en ciertos lugares como desorden y sectores sucios y frente a esta situación, no identificamos ningún tipo de cartel que fomente a los empleados a desarrollar actividades o sugerencias para que tomen conciencia de esta situación y puedan, en función a esto, detectar necesidades a pesar de mostrarse partidario del modelo de las “5S”.

Además, las herramientas coinciden que las capacitaciones son técnicas y externas pero el Gerente General en la entrevista indica que se realizan capacitaciones internas de acuerdo a las necesidades que surjan en el momento. En las herramientas de observación y entrevista, se menciona que los operarios cuentan con el conocimiento técnico para el desarrollo de las tareas, y se observó un desempeño adecuado con capacidad para trabajar en equipo, liderazgo, autogestión y orientación hacia el aprendizaje pero, en el cuestionario, más de la mitad de los mecánicos menciona que dispone del conocimiento adecuado aunque no en su total conformidad y, frente a esto, el Gerente de Post Venta resalta que los mismos tienen dificultades en las tareas administrativas. Es el Gerente General, quien destaca que harían falta capacitaciones hacia la persona.

Se puede apreciar, en el análisis documental, el análisis de puesto refiriéndose a la persona y no al puesto en sí mismo, realizando sobre el mismo documento una evaluación de la persona y llamando a los trabajadores recursos, ésta herramienta no se encuentra bien confeccionada metodológicamente buscando en un mismo archivo suplir todas las necesidades de la organización, esto hace que, la información no sea tan representativa para descripciones de puesto, especificaciones y niveles de rendimiento afectando la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento en función a los planteamientos de la Teoría de Herzberg y luego la Teoría de las Expectativas. También pudimos obtener dos organigramas a lo largo de nuestras visitas que muestran cambios en la dotación de personal: ascensos, desvinculaciones, rotación, generación de puestos nuevos y disminución de dotación en ciertas áreas pero, no se observa en las herramientas utilizadas la manera por medio de la cual, la organización detecta necesidades para esas modificaciones en el organigrama, por lo que, si bien el Gerente de Post Venta, reconoce la necesidad de capacitaciones

administrativas a los mecánicos, no se identifican cuáles son los problemas actuales y los futuros que deberá sortear la organización.

## **TEMA DOS: “Diseño del programa de capacitación”**

### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

(ANEXO UNO: OBSERVACIÓN DIRECTA)

Sobre éste tema observamos lo siguiente:

- En el *lugar de capacitación* cuentan con una sala ubicada dentro del establecimiento administrativo, en la segunda planta, donde hay oficinas vacías y en un extremo está la misma con vista al frente exterior de la empresa. Está compuesta de, mesas individuales rectangulares con dos sillas por cada una y, por otro lado, una mesa más grande ovalada con seis sillones de cuero. Es un lugar aislado del ruido, blanco, bien iluminado por disponer de dos paredes de vidrio y cortinas block out blancas y buena iluminación, es amplia de alrededor de 15 metros por 6 metros cuadrados con una capacidad para 16 personas aproximadamente, limpia y ordenada, con muchos placares de guardado. El día que observamos nos encontramos que los empleados administrativos estaban almorzando en esta sala. Los recursos para capacitar que disponen son un proyector de imágenes, una pizarra y carteles ubicados en las paredes a modo informativo

- El *programa de capacitación, el ambiente de capacitación y el capacitador* no se pudo observar dado que, las veces que hemos asistido a la empresa no se desarrolló ninguna capacitación.

(Aspectos observados en función al análisis de puesto perteneciente a la empresa)

## ENTREVISTA

(ANEXO DOS: ENTREVISTA)

Para el tema “Diseño del programa de capacitación” obtuvimos que:

El *Gerente General* nos expresó que:

- Las capacitaciones son realizadas por Volkswagen de manera externa.
- No hay nadie dentro de la empresa designado para dar capacitaciones e incluso algunas las da él.
- Disponen de una capacitación efectiva que es la técnica y una capacitación aspirativa que es la que quieren realizar y que están destinadas hacia las personas propiamente dichas.
- Para él, la capacitación es muy importante y es un aspecto estratégico para la organización.
- Él, se involucra en un cien por ciento en las actividades de capacitación.
- El programa de capacitación se confecciona en función a los objetivos y propósitos de Volkswagen.
- La organización no cuenta con un programa de capacitación. Éstas, se dan en función a las necesidades del momento.
- Se otorga el tiempo y los recursos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones, pero considera que, tampoco son una institución de capacitación por lo que, al ser una estructura chica y no tener personal para reemplazos esto debe ser más acotado.

- Disponen de un lugar físico para el desarrollo de las actividades de capacitación e incluso incorporaron un proyector y siempre buscan administrar los medios para que puedan capacitarse.
- Esperan de la capacitación, que más allá de los aspectos técnicos que se les brinde a los mecánicos temas vinculados hacia la persona.
- Esperan del programa de capacitación que mejore la eficacia, eficiencia y productividad del área operativa.
- No hay en la organización un plan de capacitación, pero considera que no lo necesitan, porque se supone que los mecánicos ya tienen el conocimiento.

El *Responsable de RRHH* nos mencionó que:

- El encargado de cada área de la organización es quien actualiza lo que necesita para la misma y luego le solicita la capacitación a él.
- Es él, en conjunto con cada encargado de cada área, quienes organizan las capacitaciones.
- Nadie, dentro de la organización, brinda las capacitaciones.
- Las capacitaciones las da Volkswagen, el consejo profesional o la ART. Son siempre externas.
- Brindan el tiempo y el dinero necesario para que los empleados hagan las capacitaciones.
- Es Volkswagen, quien establece los criterios para la configuración de las actividades de capacitación.

El *Gerente de Post Venta* manifestó que:

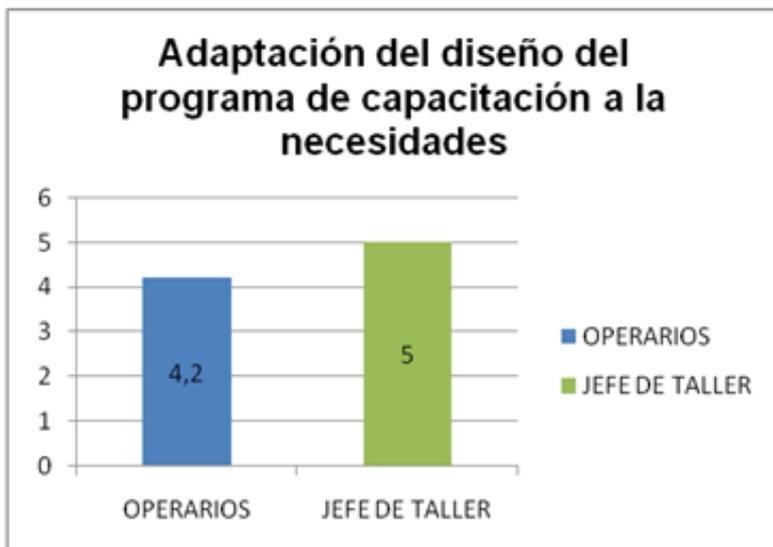
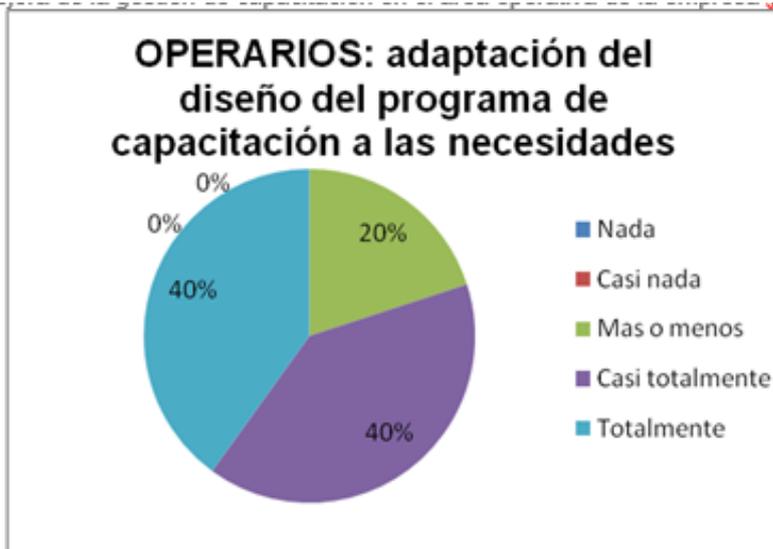
- Él, participa en la planificación y el diseño de la gestión de capacitación expresando sus intereses a los zonales de Volkswagen.
- La capacitación brindada a los mecánicos colabora con la coordinación y formación y estos programas de trabajo son acordes a las prioridades del dueño de la empresa.
- Los mecánicos tienen muchos procedimientos, no son difíciles, pero son tanto administrativos como técnicos.

## CUESTIONARIO

NOTA: al recibir los cuestionarios, nos encontramos con que ninguno de ellos ha sido contestado con la fundamentación de cada pregunta, solo las categorías de análisis establecidas para cada pregunta fueron completas. También percibimos que, varias de ellas fueron marcadas con la misma lapicera y se observa que muchos de los cuestionarios son similares, lo cual nos hace pensar que podrían haber sido elaborados por una misma persona. De todas maneras, desarrollamos aquí los resultados de las mismas.

(ANEXO TRES: CUESTIONARIO)

**6) ¿En qué grado, el diseño del programa de capacitación se adapta a sus necesidades de aprendizaje?**



El diseño del programa de capacitación es estrictamente necesario para que los empleados saquen el mayor provecho del entrenamiento, adquiriendo mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias para, de esta manera, desempeñarse con éxito en su puesto y, representen así una ventaja competitiva para la organización.

El éxito depende de tomar la información obtenida del análisis de las necesidades y utilizarlas para el diseño del programa, para que de esta manera se logre que dicha capacitación sea en función de las habilidades que el empleado requiere para realizar su trabajo con expectativas reales.

La mayoría de los mecánicos considera que los contenidos de la capacitación son acordes a los conocimientos y habilidades para desempeñar su tarea. En cambio, el Jefe de Taller está completamente de acuerdo con que son acordes.

## ANÁLISIS DOCUMENTAL

(ANEXO 4: ANÁLISIS DOCUMENTAL)

Sobre éste tema hay referencias al mismo en:

- *Plan de capacitación de Volkswagen:* plan de capacitación desarrollado y enviado por la central de Volkswagen de manera semestral y solo para capacitaciones externas y técnicas. El plan disponible corresponde al primer semestre 2015.

## SÍNTESIS

Se indica en las herramientas que las capacitaciones son externas, diseñadas por Volkswagen en función a sus objetivos y propósitos y al de las necesidades de la organización y prioridades del dueño de la empresa, en donde participan el Gerente de Post Venta en esta decisión, los zonales de Post Venta de Volkswagen y el encargado de recursos humanos quien gestiona la autorización en conjunto con el Gerente General que además, menciona en las entrevistas, que se realizan capacitaciones internas cuando existe alguna necesidad. En el análisis documental, se muestra que son seis las capacitaciones externas que se brindan a los mecánicos siendo ellas exclusivamente técnicas y en donde se actualizan los nombres de las mismas, pero, contradictoriamente, el Gerente de Post Venta establece que no son actualizados sus contenidos. Para los mecánicos y el Jefe de Taller, dichas capacitaciones son acorde a los conocimientos y habilidades a desarrollar.

La empresa no participa en el diseño de la capacitación y no observamos ni nos proporcionaron algún documento que nos muestre la existencia de un diseño interno, solo disponen del lugar de capacitación que es amplio, luminoso, compuesto de materiales aptos para desarrollar capacitaciones, mesas y sillas movibles y ergonómicas, que permiten el desarrollo de capacitaciones participativas y el armado del diseño de la sala en función a la necesidad, se encuentra aislado del ruido e interrupciones y el Gerente General remarca que la organización brinda los recursos y tiempo necesario para el desarrollo de la formación de sus empleados.

## **TEMA TRES: “Desarrollo del material de capacitación”**

### **OBSERVACIÓN DIRECTA.**

(ANEXO UNO: OBSERVACIÓN DIRECTA)

Sobre éste tema observamos lo siguiente:

- La *presentación*, el *manual de capacitación* y la *actualización del material de capacitación*: no pudimos observar estos aspectos durante los días que asistimos a la empresa dado que no se desarrolló durante los mismos ninguna capacitación.

(Aspectos observados en función al análisis de puesto perteneciente a la empresa)

### **ENTREVISTA**

(ANEXO DOS: ENTREVISTA)

Para el tema “Desarrollo del material de capacitación” obtuvimos que:

El Gerente General nos expresó que:

- No obtuvimos ningún dato del Gerente General sobre este tema.

El Responsable de RRHH nos manifestó que:

- El material de capacitación lo realizan desde la terminal de Volkswagen o el instituto que brinde la organización de forma externa.
- El material de capacitación se confecciona en función a los objetivos de Volkswagen.
- No hay un desarrollo interno de material de capacitación.

- Para brindar la capacitación Volkswagen utiliza diferentes materiales.

El Gerente de Post Venta dijo que:

- Él, no participa en el desarrollo de los materiales de capacitación.
- Él, no participa en las actualizaciones de los materiales de capacitación.
- Los materiales que les brinda Volkswagen en las capacitaciones a los mecánicos son eficientes.

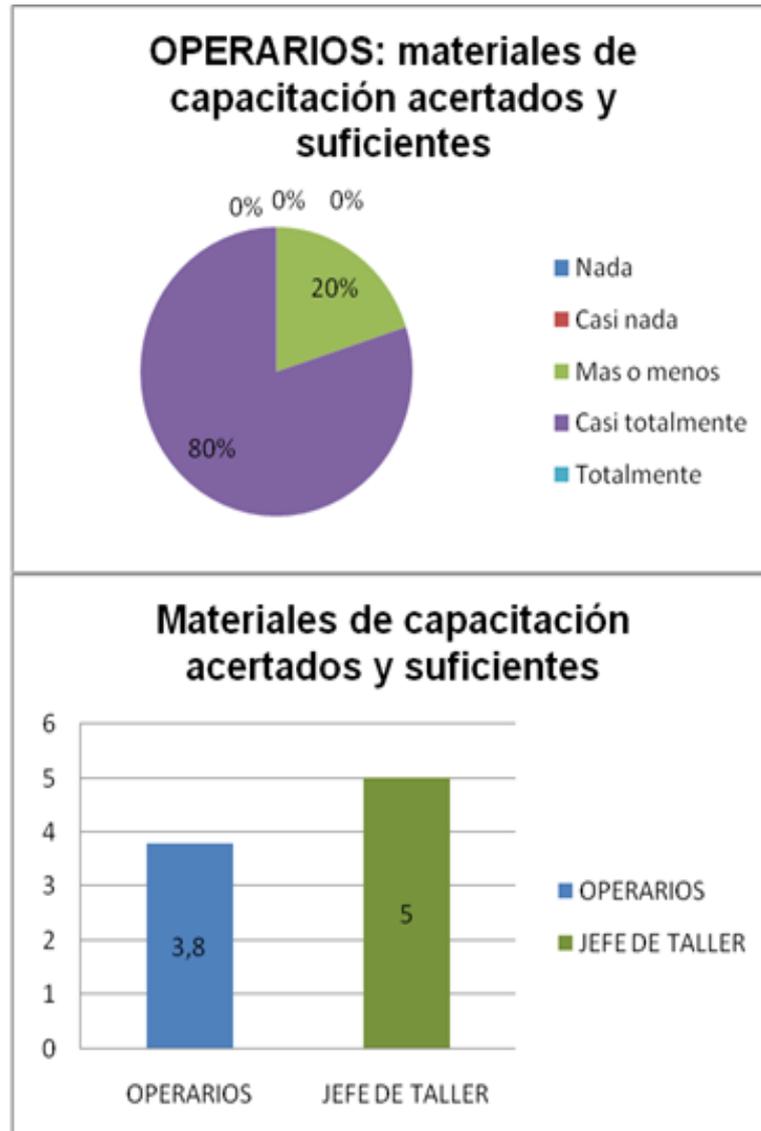
## CUESTIONARIO

NOTA: al recibir los cuestionarios, nos encontramos con que ninguno de ellos ha sido contestado con la fundamentación de cada pregunta, solo las categorías de análisis establecidas para cada pregunta fueron completas. También percibimos que, varias de ellas fueron marcadas con la misma lapicera y se observa que muchos de los cuestionarios son similares, lo cual nos hace pensar que podrían haber sido elaborados por una misma persona. De todas maneras, desarrollamos aquí los resultados de las mismas.

(ANEXO TRES: CUESTIONARIO)

Preguntas:

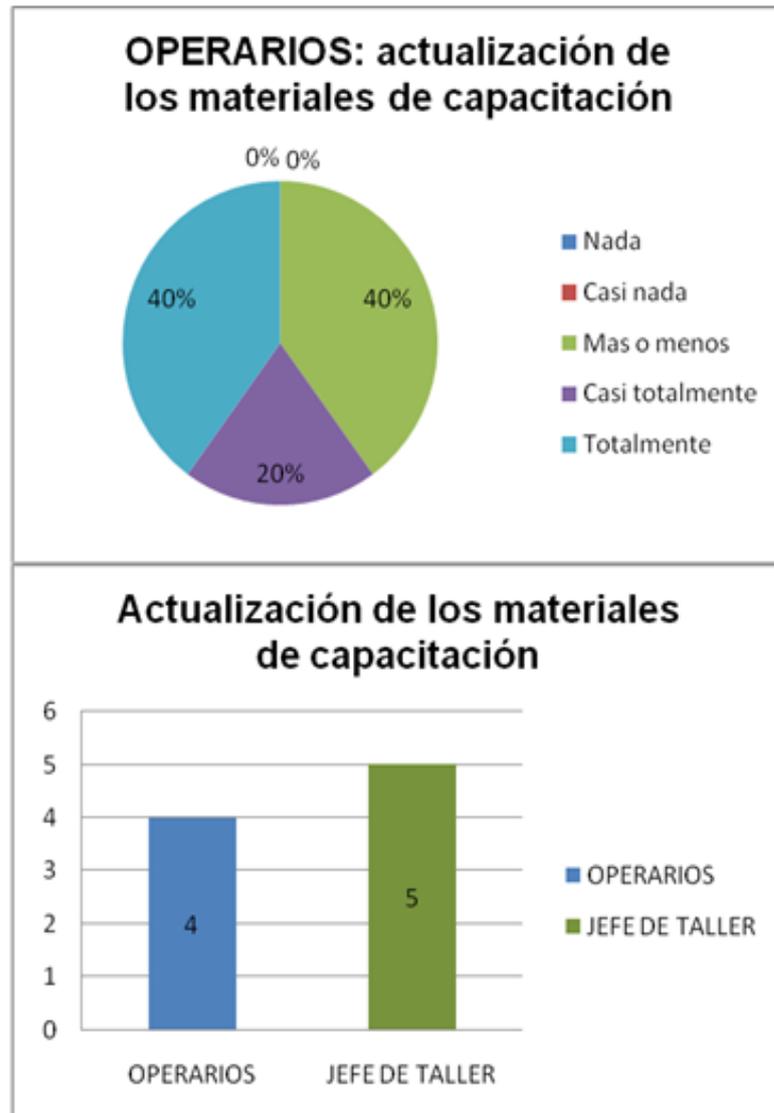
**07) ¿En qué medida, los materiales que recibió en la capacitación son acertados y suficientes?**



Los materiales de la capacitación son los medios y recursos didácticos que simplifican la comprensión de los contenidos, ya que explican, demuestran e ilustran el tema. Estos materiales deben responder a si son aplicables a su actividad laboral cotidiana, a sus intereses y expectativas, para ello, deben ser los acertados y suficientes.

La mayor cantidad de empleados del área operativa considera que son acertados y suficientes los materiales recibidos al momento de la capacitación, aunque el Jefe de Taller manifiesta su total conformidad.

8) ¿En qué grado, considera que los materiales de capacitación son actualizados en función a los avances de su tarea?



Los materiales de capacitación deben ser actualizados periódicamente. Actualizar significa adaptar o cambiar una cosa antigua o anticuada dándole características de lo que se considera moderno o actual, por lo que se modernizan los materiales de entrenamiento en función al avance de las tareas de los empleados, de sus necesidades actuales y también futuras en los

conocimientos vinculados a la tarea que realiza, para así aumentar las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes de sus participantes.

Los operarios, casi en su mayoría, manifiestan que los materiales de capacitación son actualizados en función a los avances de su tarea. Mientras que, el Jefe de Taller considera que la actualización es la correcta.

## **ANÁLISIS DOCUMENTAL**

(ANEXO 4: ANÁLISIS DOCUMENTAL)

- Sobre éste tema no hay referencias documentales dentro de la organización.

## **SÍNTESIS**

El Gerente de Post Venta y el Responsable de RRHH, nos indican que la empresa no cuenta con material de capacitación, ya que todo el material que reciben es aportado por la casa matriz de Volkswagen en las capacitaciones externas que se les imparte. Esta condición, hace que el material de capacitación, sirva para una única finalidad evitando la posibilidad de incorporar aspectos que quizás sean necesarios para el crecimiento de esta organización en particular y la retroalimentación que enriquece el material de futuras capacitaciones. A pesar de esto, tanto los mecánicos como el Jefe de Taller y el Gerente de Post Venta establecen que ese material que se les brinda por lo menos en las capacitaciones externas, es acorde, acertado y suficiente,

aunque le falta ser actualizado. No observamos ni nos proporcionaron el material que brindan o brindaron en el desarrollo de capacitaciones internas.

## **TEMA CUATRO: “Implementación de la capacitación”**

### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

(ANEXO UNO: OBSERVACIÓN DIRECTA)

Sobre éste tema observamos los siguientes ítems:

- *Procedimientos de trabajo formalizados*: los empleados del taller mecánico se apoyan en la literatura técnica para el desarrollo de sus tareas.
- En relación a las *actividades de capacitación, dinámica de grupo* originadas en la capacitación, *retroalimentación, preparación del instructor* no pudimos observar estos aspectos durante la observación.

(Aspectos observados en función al análisis de puesto perteneciente a la empresa)

### **ENTREVISTA**

(ANEXO DOS: ENTREVISTA)

El *Gerente General* nos manifestó que:

- El participa de todas las instancias de capacitación, incluso da las capacitaciones a los mecánicos en las ocasiones en las que son internas y las monitorea personalmente.

El *Responsable de RRHH* expresó que:

- Las capacitaciones se implementan de acuerdo a lo que haga falta en el puesto, en función a las necesidades del momento.
- Durante la capacitación no se tiene contacto con los mecánicos, es al finalizar la misma cuando se realiza el feedback.

El *Gerente de Post Venta* mencionó en la entrevista que:

- Desde la capacitación los mecánicos aprenden a utilizar los dispositivos de seguridad y herramientas. Reciben una capacitación al ingreso y otra combinada teórica-práctica por parte de Volkswagen.
- El Jefe de Taller les transfiere sus conocimientos técnicos a los mecánicos cotidianamente pero no durante la capacitación.
- Que no hay un seguimiento de cada mecánico en el proceso de capacitación.

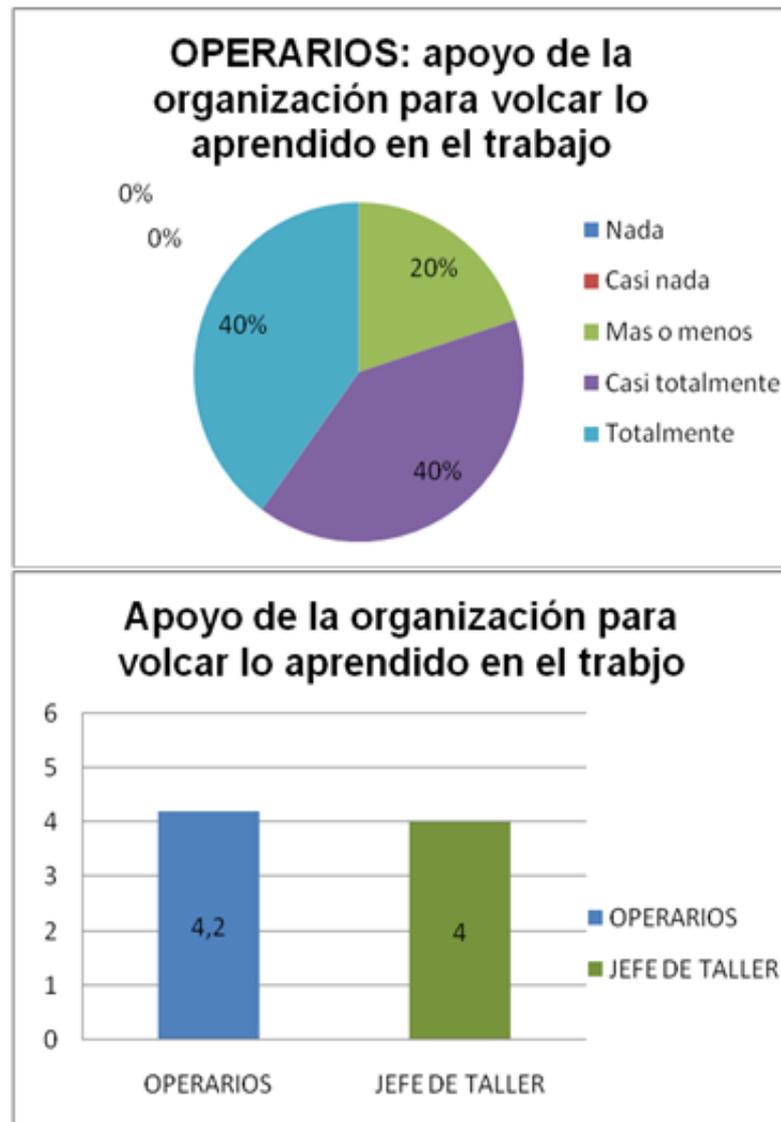
## **CUESTIONARIO**

NOTA: al recibir los cuestionarios, nos encontramos con que ninguno de ellos ha sido contestado con la fundamentación de cada pregunta, solo las categorías de análisis establecidas para cada pregunta fueron completas. También percibimos que, varias de ellas fueron marcadas con la misma lapicera y se observa que muchos de los cuestionarios son similares, lo cual

nos hace pensar que podrían haber sido elaborados por una misma persona.  
De todas maneras, desarrollamos aquí los resultados de las mismas.

(ANEXO TRES: CUESTIONARIO)

9) ¿En qué medida, la organización le permite volcar en sus tareas lo aprendido en la capacitación?

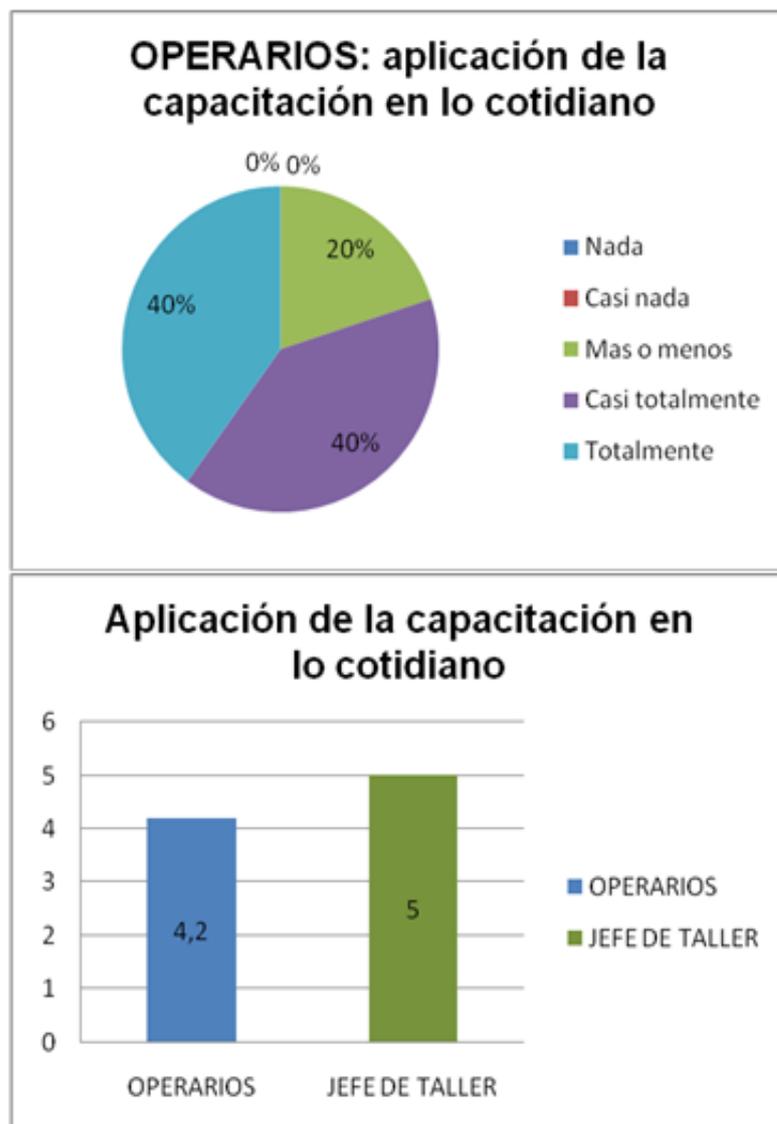


Volcar lo aprendido en la capacitación supone trasladar los conocimientos y habilidades aprendidas a su contexto de trabajo. Es también donde se puede

verificar y analizar si los contenidos de la capacitación fueron realmente los adecuados al desempeño y necesidades cotidianas de los capacitados.

En general tanto los mecánicos como el Jefe de Taller consideran que pueden volcar lo aprendido en la capacitación a sus tareas cotidianas de trabajo

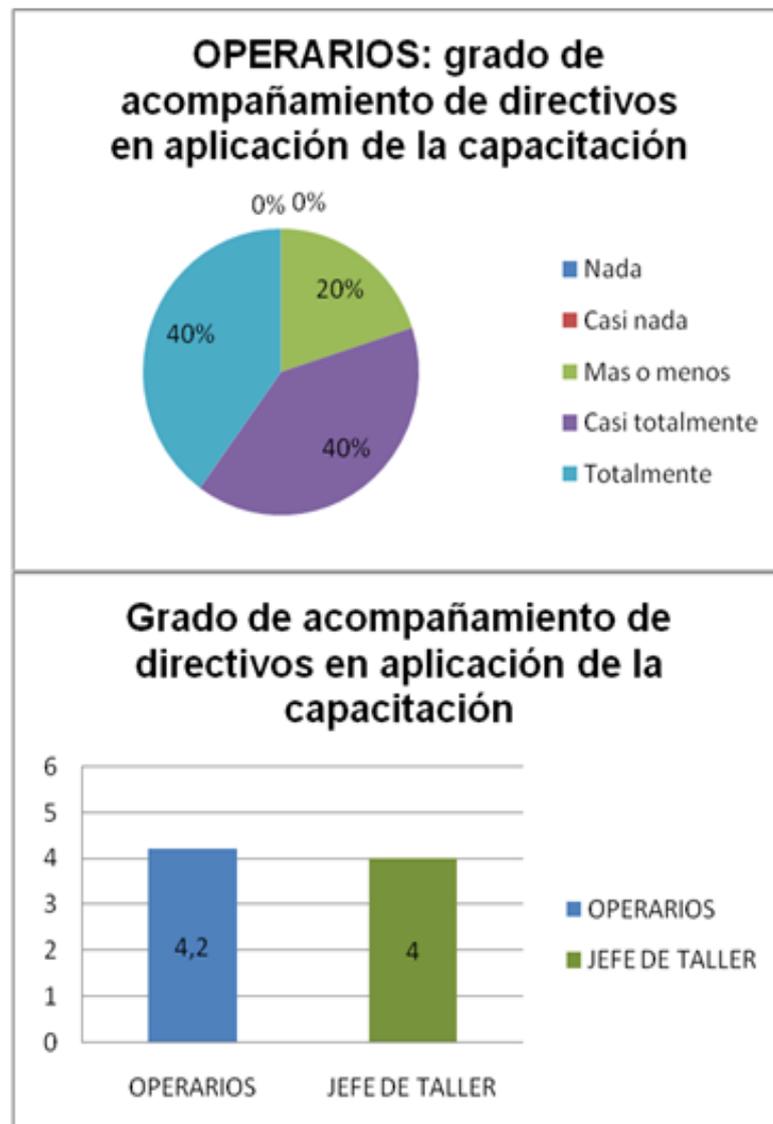
**10) ¿En qué grado, la aplicación de la capacitación es frecuente en el trabajo cotidiano?**



La frecuencia de lo aprendido en la capacitación no señala las veces que se aplican los conocimientos adquiridos en una capacitación. Es una práctica activa y repetición de lo aprendido en el trabajo cotidiano.

Casi todos los mecánicos manifestaron que es frecuente la aplicación de la capacitación en su trabajo cotidiano, aunque el Jefe de Taller considera que es muy frecuente dicha aplicación.

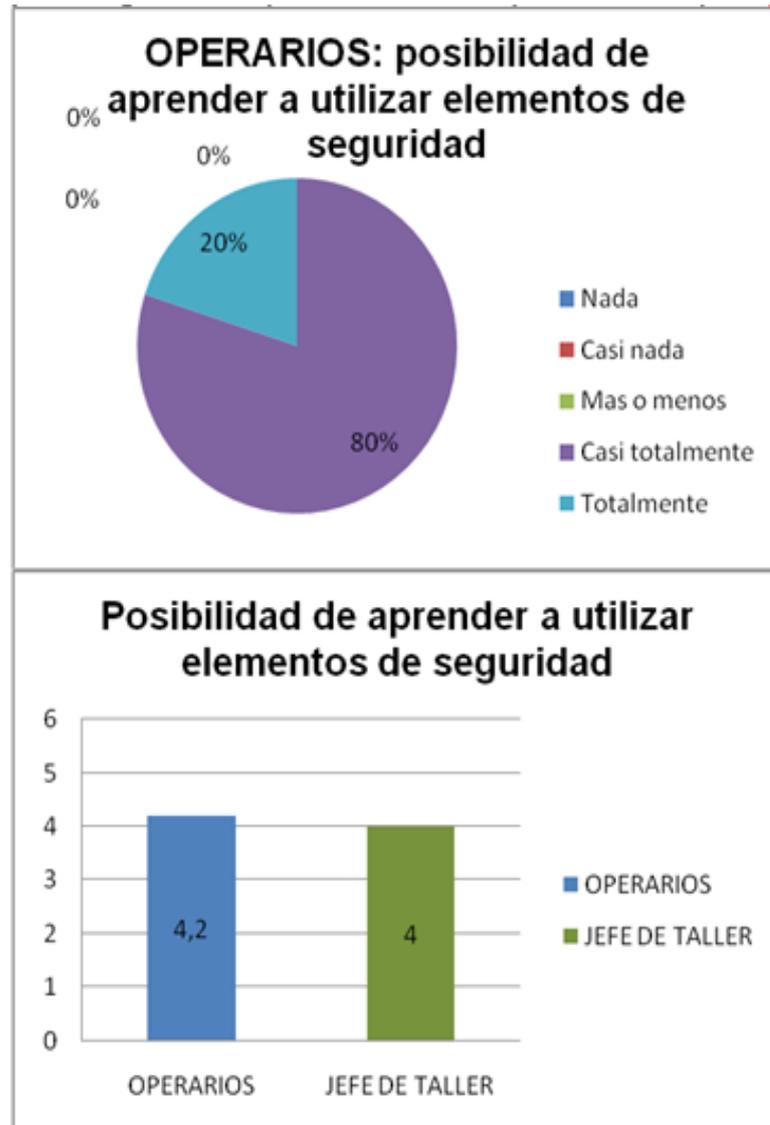
11) ¿En qué grado, sienten el acompañamiento de la gerencia o directivos, en la implementación de la capacitación?



La capacitación se debe hacer con esfuerzos coordinados entre todos aquellos que están ligados al asunto, es necesario contar con la cooperación del personal y el respaldo de los directivos.

Casi en la totalidad de los empleados, sienten el acompañamiento de los directivos en la etapa de implementación de la capacitación, mientras que el Jefe de Taller considera menor el acompañamiento de los directivos.

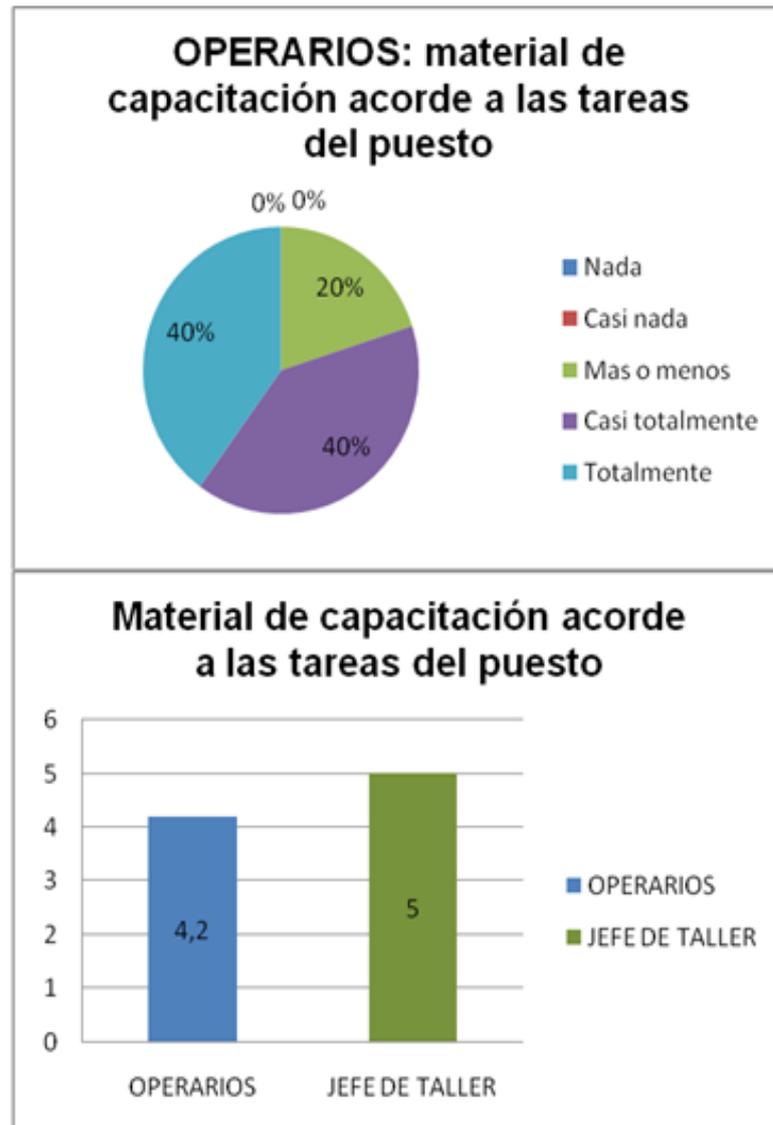
**12) A partir de la implementación de la capacitación, ¿en qué grado, tiene la posibilidad de aprender a utilizar adecuadamente los elementos de seguridad provistos?**



Con la aplicación de un plan de capacitación adecuado logramos que el trabajador se adapte a las exigencias cambiantes del entorno y que el perfil de conocimientos, actitudes y habilidades sean aquellos que el puesto requiere.

En este caso, la mayoría de los empleados consideran gozar de la posibilidad de aprender a utilizar adecuadamente los elementos de seguridad provistos, aunque el Jefe de Taller afirme que tal posibilidad no es utilizada.

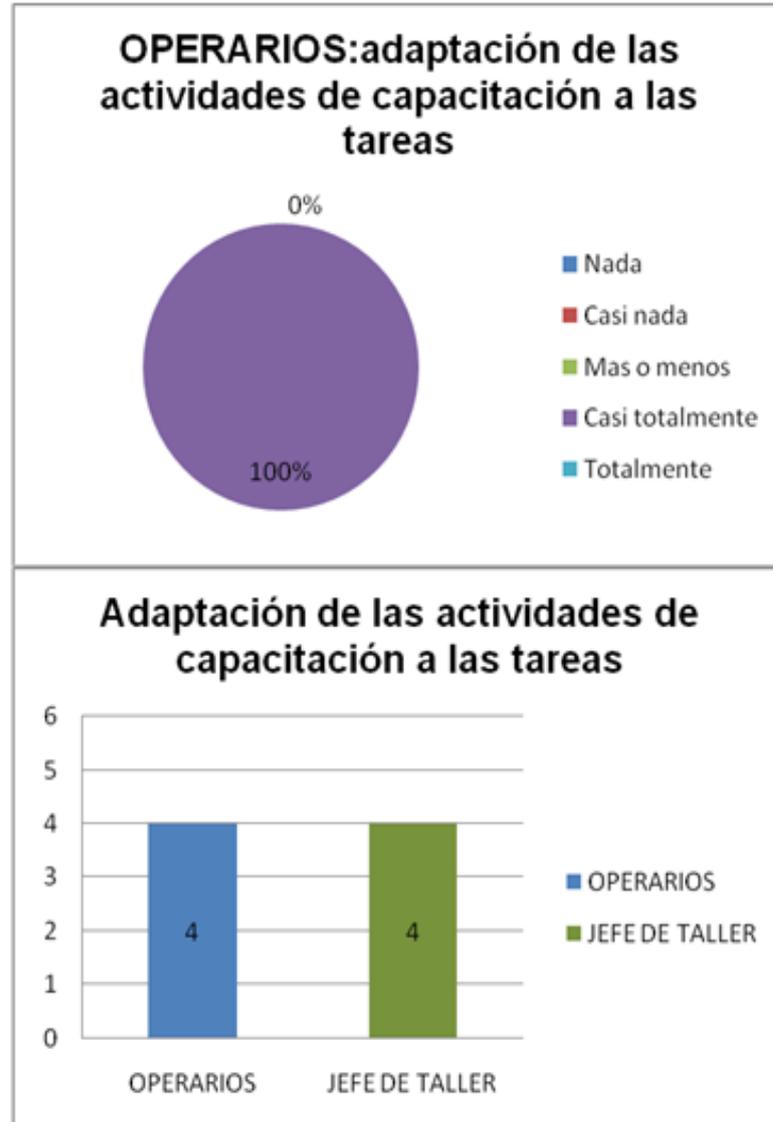
**13) ¿En qué grado, el material aportado en la capacitación es acorde para aprender las tareas del puesto?**



El material de enseñanza debe ser planeado para concretar la instrucción, facilitar la comprensión, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

La mayoría considera que el material de capacitación es acorde para aprender las tareas del puesto y el Jefe de Taller afirma que el mismo es el adecuado para el desarrollo de ésta tarea.

14) ¿En qué grado, considera que las actividades desarrolladas en la capacitación se adaptan a sus tareas?



El objetivo de capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

En este caso, todos los encuestados consideran que las actividades desarrolladas en la capacitación se adaptan a sus tareas diarias de su puesto de trabajo.

## **ANÁLISIS DOCUMENTAL**

(ANEXO 4: ANÁLISIS DOCUMENTAL)

Sobre éste tema no hay referencias documentales dentro de la organización.

No obtuvimos en ningún área de la organización algún documento que haga referencia a la implementación de la capacitación y al consultar por ésta omisión, nos plantearon desde la empresa que efectivamente no hay.

## **SÍNTESIS**

Si bien, todas las herramientas muestran la inexistencia de la implementación de la capacitación dentro de la organización, dada que éstas son externas, el Gerente General, establece en la entrevista que él, participa de todas las instancias de capacitación y, en ocasiones, las brinda a los empleados cuando necesitan hacer capacitaciones internas. En la observación, se detecta procedimientos de trabajo formalizados por medio de la literatura técnica lo que muestra una continuidad de la capacitación en el día a día de los mecánicos y, éstos, reconocen que la organización, le permite volcar lo aprendido en las tareas que realizan. No se observan actividades de capacitación, la dinámica de grupo en la misma, el instructor y la retroalimentación pero, en relación a ésta última, el Gerente General y de Post Venta así como, el Responsable de RRHH en la entrevista, indican que al regresar los mecánicos de las capacitaciones externas, se les realiza un feedback oral e informal no pudiendo adquirir una gran cantidad de información

que ésta, podría proporcionarle a la organización sea para establecer nuevas metas, corregir posibles desvíos en un futuro o evacuar las dudas que se vayan presentado en el desarrollo de las tareas cotidianas.

En el desarrollo de la implementación de la capacitación en forma interna, la misma no se hace en forma programada y con una planificación formal por lo que no disponen de métodos adecuados y al realizar la evaluación de la eficacia de la capacitación no podrá satisfacer los objetivos esperados dado que no fue programada con la elección de los medios adecuados, para los trabajadores adecuados y bajo el desarrollo de las condiciones adecuadas.

## **TEMA CINCO: “Evaluación de la eficacia de la capacitación”**

### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

(ANEXO UNO: OBSERVACIÓN DIRECTA)

Sobre éste tema observamos los siguientes ítems:

- *Desempeño en el puesto de trabajo* (luego de la capacitación): pudimos determinar que los mecánicos trabajan con seguridad, no observamos maniobras peligrosas, de titubeos fuera de lugar.

- *Mejoras en calidad de productividad:* identificamos que los mecánicos trabajan con herramientas especiales y comunes, utilizan, además, camillas para desplazarse debajo de los camiones y disponen de elevadores que facilitan la tarea.

- *Disminución de pérdidas:* los mecánicos utilizan herramientas especiales para arreglar ciertos desperfectos, pudimos apreciar además el uso de un reloj costómetro.

- *Disminución de errores:* los mecánicos hacen uso de la literatura técnica cuando tienen alguna duda para la resolución de desperfectos en los camiones.

- *Aumento de ganancias y la Evaluación de la eficacia de la capacitación:* no se pudo identificar durante los días que asistimos a observar.

(Aspectos observados en función al análisis de puesto perteneciente a la empresa)

## ENTREVISTA

(ANEXO DOS: ENTREVISTA)

El *Gerente General* expresó en la entrevista que:

- La capacitación es fundamental para mejorar el desempeño del área operativa de la organización, es un aspecto estratégico.

- La capacitación brindada por Volkswagen al área operativa es efectiva.
- Constantemente se debe capacitar a los mecánicos para mantenerlos actualizados.

- Las capacitaciones que realiza Volkswagen deberían actualizarse con mayor frecuencia.

- Se ven en la práctica los resultados de las capacitaciones y a su vez tienen algunos indicadores de medición.

- El Gerente de Post Venta es el que realiza un monitoreo permanente de las capacitaciones.
  - Él, es el único que tiene en la cabeza las capacitaciones y en mucha menor medida el Gerente de Post Venta.
  - Esperan de las capacitaciones la mejora en la eficiencia, eficacia y productividad del área operativa y que estas, deberían apuntar a la capacitación de la persona propiamente dicha.

El *Responsable de RRHH* mencionó que:

- Se obtienen las opiniones de los mecánicos al finalizar las capacitaciones de forma oral e informal
  - Los resultados de las capacitaciones se tienen que ver en la práctica cotidiana de las actividades del taller.
  - No hay indicadores o algo que permita medir la eficiencia de la capacitación en el área operativa.

El Gerente de Post Venta desarrolló que:

- El área operativa de la organización está técnicamente capacitada.
- Hace falta que los mecánicos conozcan el proceso de las tareas desde el inicio del mismo.
  - Los mecánicos no desarrollan bien las tareas administrativas que les tocan realizar.
  - Los mecánicos cumplen con los procedimientos de trabajo, pero siempre hay que estar controlándolos, más que nada cuando son garantías.
  - La capacitación si colabora con la planificación y coordinación del área.
  - La capacitación permite que los mecánicos sepan utilizar correctamente las herramientas de trabajo y maquinarias.
  - Volkswagen todavía no le da tanta importancia a camiones y buses y si a los autos por lo que, falta más actualización y nuevas capacitaciones.

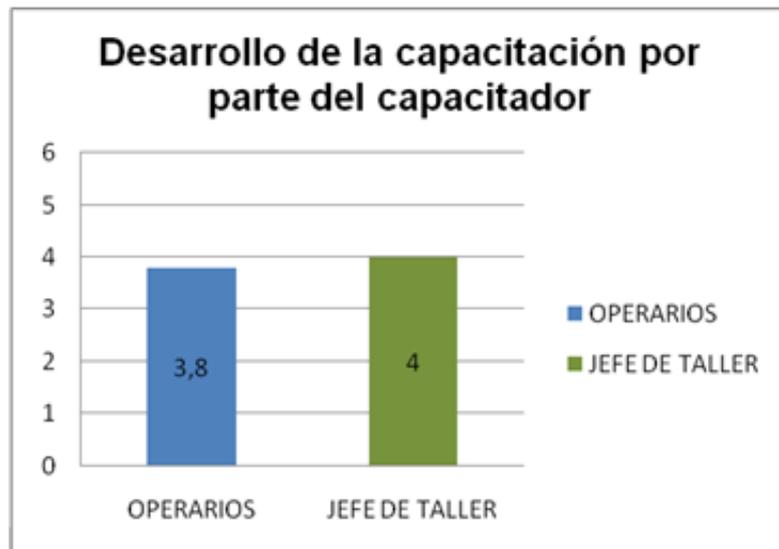
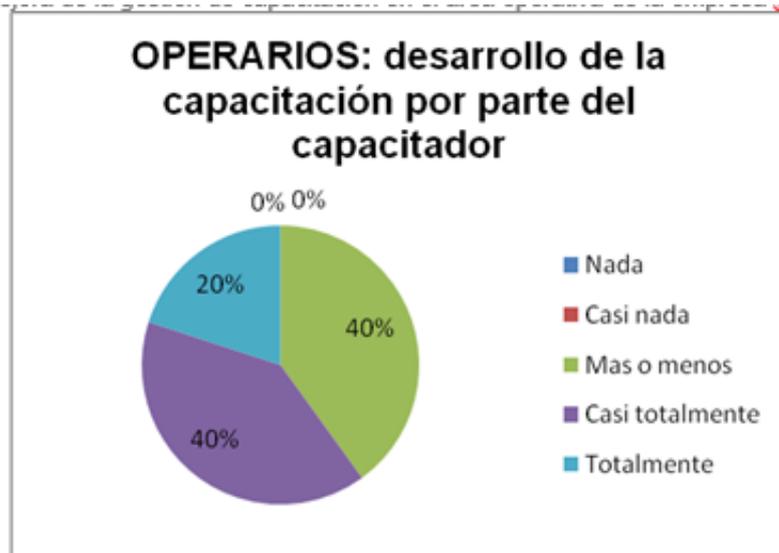
- Volkswagen los audita una vez al año para controlar el uso de herramientas y materiales exigidos.
- La capacitación permite la satisfacción del cliente.
- La capacitación permite dar respuestas a los problemas cotidianos de los mecánicos.
- La capacitación le permite alcanzar los objetivos a la organización.
- Los objetivos propuestos en la capacitación son controlados en las tareas diarias.
- Considera que debería haber más capacitación en la organización.

## CUESTIONARIO.

NOTA: al recibir los cuestionarios, nos encontramos con que ninguno de ellos ha sido contestado con la fundamentación de cada pregunta, solo las categorías de análisis establecidas para cada pregunta fueron completas. También percibimos que, varias de ellas fueron marcadas con la misma lapicera y se observa que muchos de los cuestionarios son similares, lo cual nos hace pensar que podrían haber sido elaborados por una misma persona. De todas maneras, desarrollamos aquí los resultados de las mismas.

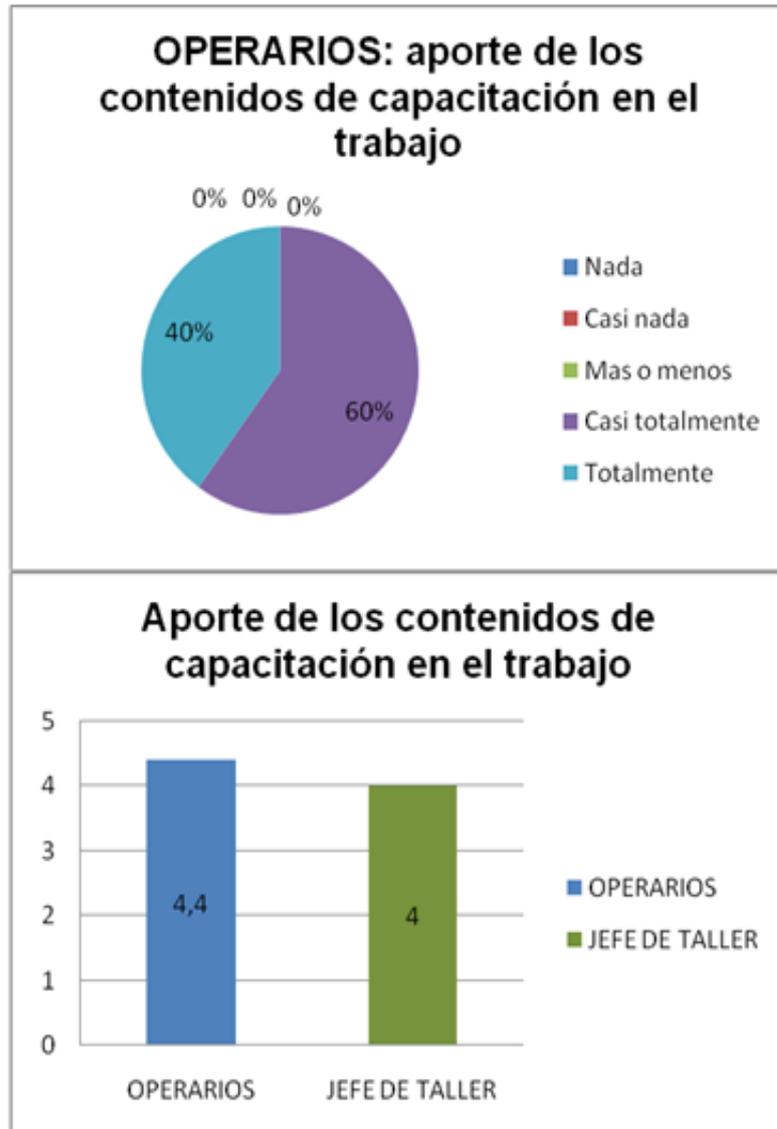
(ANEXO TRES: CUESTIONARIO)

**15) ¿En qué grado considera usted que el capacitador desarrolló el contenido del programa de capacitación acorde a su puesto de trabajo?**



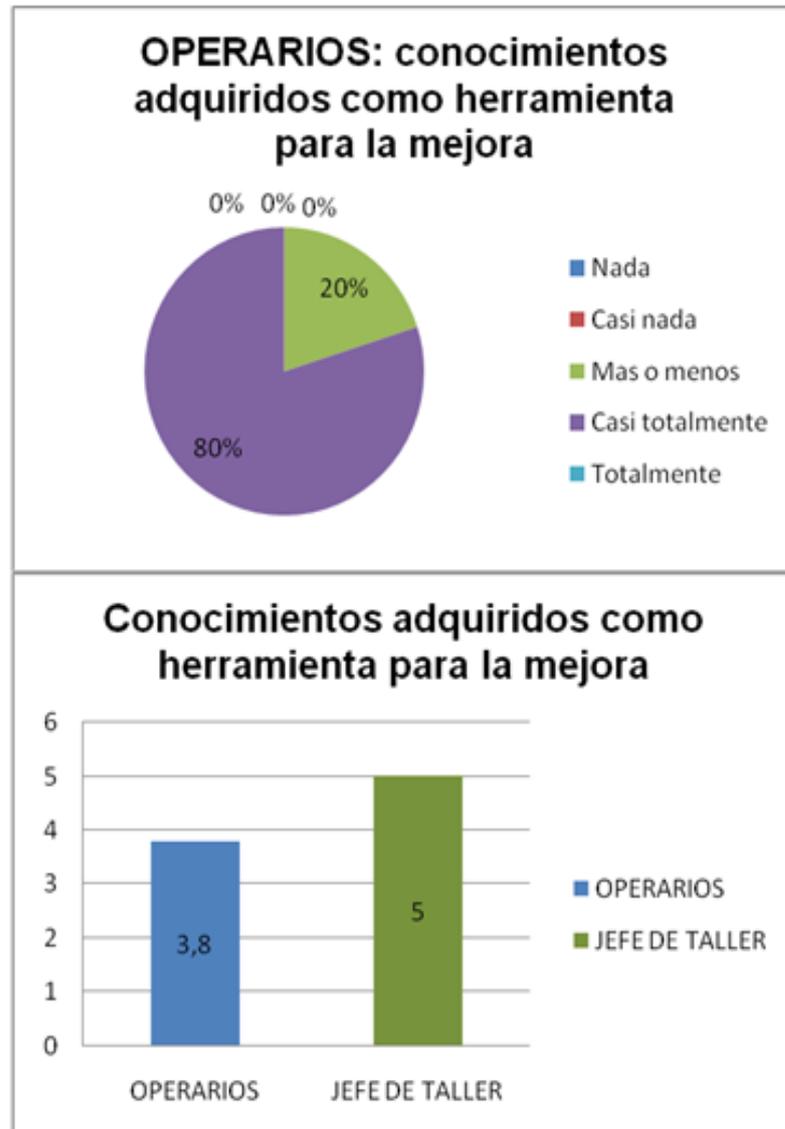
La capacitación en el trabajo es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y aptitudes para el desempeño de sus cargos. Evaluarla, permite verificar si el curso de capacitación programado y ejecutado realmente satisfizo las necesidades de capacitación diagnosticadas anteriormente. Para lograr el éxito el capacitador deberá transmitir los contenidos adecuadamente, en este sentido casi la totalidad de los mecánicos como el Jefe de Taller consideran que el capacitador desarrolla los temas acordes a su puesto de trabajo.

**16) ¿En qué grado, los contenidos expuestos durante la capacitación generan un aporte importante para el desarrollo de sus funciones de trabajo?**



Los contenidos de la capacitación son las unidades que integran un programa de capacitación ligados a los objetivos de la organización por lo que deben estar desarrollados acordes a las necesidades de la misma. Todos los mecánicos de la organización y el Jefe de Taller, en mayor o menor medida, manifiestan que los contenidos expuestos durante la capacitación generan un aporte al desarrollo de sus funciones de trabajo.

17) ¿En qué grado, los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo laboral como herramienta para la mejora?

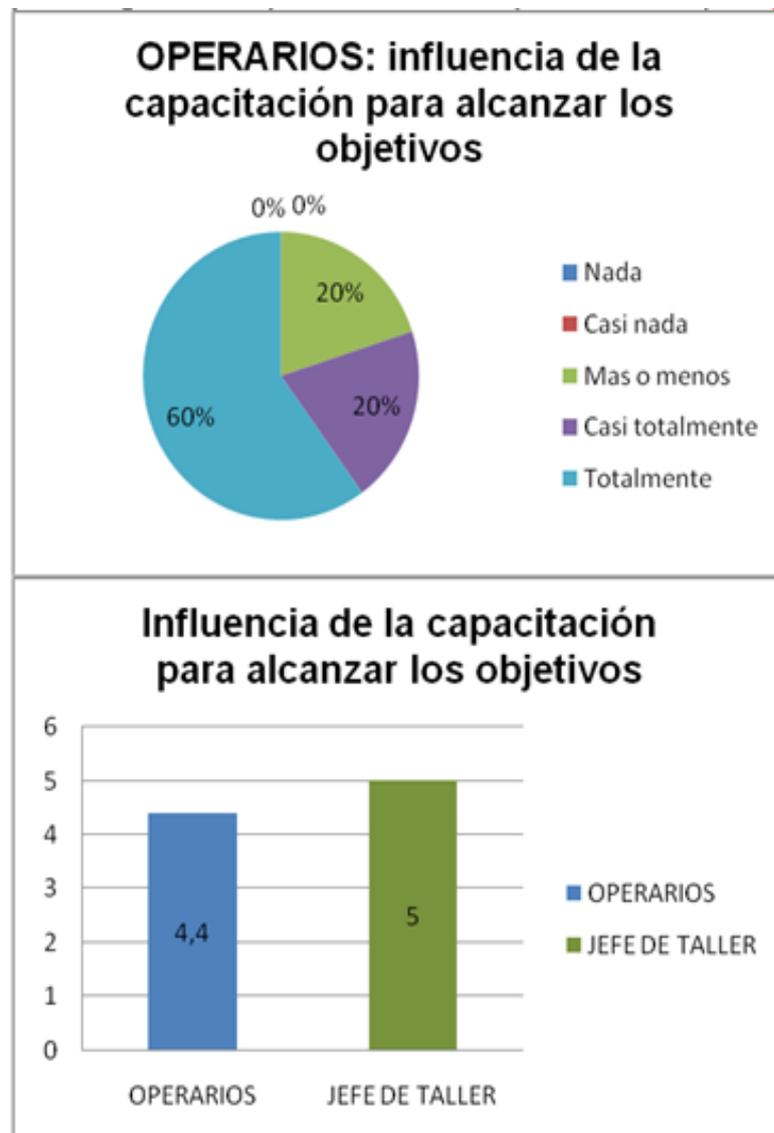


El proceso de mejora continua es un concepto que pretende introducir mejoras en los productos, servicios y procesos con una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunos de los elementos más importantes que se

utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes

En su gran mayoría se considera que los conocimientos adquiridos en la capacitación, son útiles y aplicables en el campo laboral como herramienta para la mejora, aunque, el Jefe de Taller se expresa aún más favorablemente.

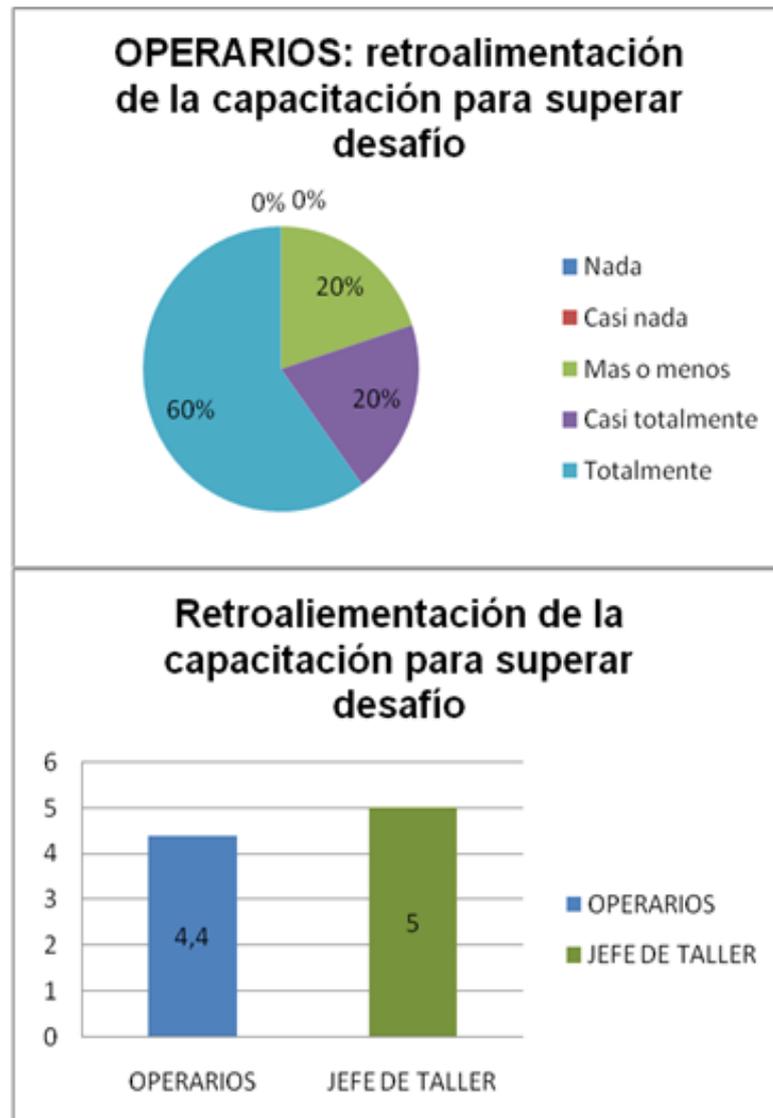
**18) ¿En qué grado, considera que la capacitación le permite alcanzar los objetivos planteados?**



Los objetivos de la capacitación deben desarrollarse en función a las necesidades que la organización disponga y adaptarse a las metas de la

misma evitando los desvíos. Más de la mitad de los operarios e incluso el Jefe de Taller consideran que la capacitación que la empresa le brinda le permite desarrollar las tareas del puesto alcanzando así, los objetivos propuestos.

**19) ¿En qué grado, la retroalimentación brindada en la capacitación le permite superar los desafíos en la tarea?**



La retroalimentación es el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento. En la capacitación en función a los resultados obtenidos por la misma éstos permiten nutrirse de manera tal que se ajuste en el caso que se produzcan desvíos o

surjan nuevos aspectos que requieran capacitaciones. La tercera parte de los operarios y el Jefe de Taller consideran que la retroalimentación brindada en la capacitación le permite superar los desafíos de la tarea.

## ANÁLISIS DOCUMENTAL

(ANEXO 4: ANÁLISIS DOCUMENTAL)

Sobre este tema hay referencias al mismo en:

- *Encuesta de satisfacción al cliente:* encuestas y porcentajes obtenidos de las respuestas de los cuestionarios realizados a clientes luego de haber adquirido por medio de la compra un camión.
- *Gráfico de porcentaje de incremento de productividad,*
- *Indicadores del Taller.*

## SÍNTESIS

No se puede identificar en las herramientas, la existencia de la evaluación de la eficacia de la capacitación, la cual le permitiría a Corcam SA analizar si la formación brindada a los mecánicos, cumple con sus objetivos esperados y determinar la eficiencia del programa de entrenamiento que les brinda Volkswagen, permitiéndole conocer la situación actual de los empleados y de esta manera implementar futuras mejoras. A pesar de la ausencia de ésta

evaluación, por medio de las evidencias de sus consecuencias, pudimos establecer que la capacitación técnica brindada a los mecánicos muestra resultados positivos que se ven reflejados en sus tareas diarias, siendo la misma efectiva, pudiendo observarse que tienen un manejo adecuado de las herramientas y un desempeño correcto, en donde los mecánicos consideran que se les brinda los temas adecuados de formación y acorde al puesto de trabajo, permitiéndoles alcanzar de esta manera los objetivos planeados. Más allá, de que encontramos algunos de los mecánicos con falta de interés positivo a la hora de desarrollar su trabajo, y pudiendo esto deberse a una falta de motivación o ausencia de conocimiento en la tarea que allí estaba desarrollando, pudimos apreciar en el análisis documental, los indicadores de taller que muestran como en un año mejoró la productividad, el rendimiento y su efectividad medido en función al reloj costómetro.

Si bien en la observación, se muestra una mejora en la calidad de productividad, disminución de pérdidas y de errores, coincidente con el análisis documental donde se manifiesta la disminución del paso del camión por el taller, aún en las encuestas a la satisfacción del cliente se presenta alto porcentaje de quejas.

Se reconoce en las entrevistas que Volkswagen debería actualizar con mayor frecuencia los entrenamientos, y agregado a ellos, la capacitación en aspectos administrativos y hacia la persona con la única finalidad de mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

## **DIAGNÓSTICO FINAL**

### **Aciertos**

- Existe una gran predisposición tanto económica como en la disposición de tiempos por parte de la cúpula de la organización en función a las capacitaciones.
- Disponen de una sala de capacitación que permite el desarrollo de entrenamientos participativos, así como, las dimensiones y el mobiliario adecuado.
- Hay una gran predisposición por parte de los jefes a capacitar a los empleados y por parte de los mecánicos a ser capacitados.
- Tanto los jefes como los mecánicos coinciden que están técnicamente capacitados y de manera eficaz.
- Se imparte en los mecánicos, un plan de capacitación externo de manera semestral con contenido técnico.
- Corcam SA justifica y financia capacitaciones de interés personal vinculado con la actividad para el crecimiento de la misma.
- Entre las partes hay una cordialidad, cooperación y buena comunicación.

### **Desaciertos**

- Los perfiles de puesto confeccionados por la empresa no están bien realizados ni tampoco actualizados.
- El programa de capacitación externo no considera las necesidades particulares de la empresa.
  - Se capacita por capacitar de manera arbitraria.
  - No se ponen de acuerdo con las necesidades de capacitación.
  - Los mecánicos solo son actualizados técnicamente.
  - Al realizarse nuevas incorporaciones o promociones no se identifica las carencias de la persona que va a ocupar el puesto.
- Los programas de capacitación brindados a los empleados no son actualizados solo se cambia el nombre de la capacitación, pero no su contenido.

### **Omisiones**

- Ausencia de definición de objetivos de capacitaciones concretos, medibles y factibles.
  - No se identifican las necesidades de formación de los empleados.
  - No se evalúa antes, durante y después de la capacitación a las personas, ni la eficiencia del programa que se les brinda.
    - No se desarrolla un programa de capacitación.
    - Ausencia de registro de las capacitaciones brindadas a los empleados.
    - No hay una retroalimentación formal luego de la capacitación.
    - No se realiza una evaluación del programa de capacitación.
    - No se identifica claramente el responsable de las tareas de capacitación ni tampoco una clara intención que el motivo de las actividades de capacitación que se desarrollan sean conocidas por todos.

En función de los datos obtenidos, se puede percibir que Corcam SA presenta un problema en el proceso de capacitación dado que las diferentes áreas no se ponen de acuerdo con los datos que proporcionan en función al mismo, probablemente por la ausencia de un objetivo general y específico de capacitación donde puedan aunarse hacia una misma meta.

Asimismo, la empresa se encuentra sometida a los requerimientos de Volkswagen en todos los aspectos, pero, en relación a la capacitación, no se están identificando las necesidades reales por lo que muchas veces el personal es capacitado por capacitar generando pérdida de tiempo y costos a la concesionaria innecesarios que podrían ser utilizados para formar a los mecánicos en nuevos aspectos, ya sea como persona, o bien, técnicamente.

En relación a la capacitación interna existen muchas omisiones, probablemente porque es circunstancial por una necesidad puntual, pero, esta situación, hace que los resultados obtenidos no perduren en el tiempo por no tener un diseño de un plan de capacitación que lo oriente y le dé sentido.

En función a esto, más que aciertos y desaciertos, pudimos encontrar muchas omisiones donde gran parte del proceso de la capacitación de los empleados está delegada a Volkswagen sin poder participar, personalizarlo y adecuarlo a las necesidades de esta empresa en particular para mejorar los conocimientos y competencias de quienes la integran y crecer.

## **PROPUESTA**

### **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **Objetivo general**

- El objetivo es desarrollar, en función a los datos obtenidos en el diagnóstico, una propuesta de mejora para Corcam SA, con el fin de optimizar la sistematización de las acciones de capacitación que allí se realizan.

#### **Objetivos específicos**

- Presentar ante el Gerente General y Responsable de Recursos Humanos, los resultados del diagnóstico y sus implicancias prácticas en cuanto a la eficacia del servicio, la participación de su personal y el funcionamiento de la organización en general.
- Desarrollar una propuesta de intervención, que permita mejorar la gestión de capacitación de la organización.

- Establecer una lista de recomendaciones para que, en el momento de implementar la propuesta de intervención se haga de una manera eficaz y adecuada.
- Diseñar un sistema de control interno, a modo de evaluación, para desarrollar un seguimiento de las acciones implementadas de la propuesta.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, desarrollar la gestión de capacitación de la empresa para mejorar el desempeño de las personas y la eficacia de la organización aportando grandes beneficios tanto al personal por medio de la obtención de mayor motivación en el puesto de trabajo, actualización del conocimiento, mayor rendimiento laboral, incremento del compromiso con la empresa, etc. como así también, generando importantes riquezas a la organización, principalmente por el incremento de la productividad y la calidad en la tarea, la disminución de los errores y por ende los costos, la reducción de los accidentes de trabajo y la mejora de la imagen de la organizacional.



**Olgúin Paula N.  
Prato Marina  
Suarez Sabrina**

## **ACCIONES PARA LA IMPLEMETACIÓN DE LA PROPUESTA**

**“Concientizar a la cúpula organizacional de los resultados del diagnóstico”**

### **Finalidad**

Esta acción propone la toma de conciencia acerca de los resultados obtenidos en el diagnóstico con la finalidad de que se conozcan los aciertos, desaciertos y omisiones concluidos, respecto a la gestión de la capacitación actual y, de esta manera, se perciban y profundicen en la realidad de la empresa y las consecuencias de las acciones que allí se realizan para que, puedan tomar decisiones más efectivas basadas en información precisas y en un plan contundente.

### **Resultados esperados**

Con ésta actividad, se espera que los miembros que conforman la cúpula organizacional, así como, los mandos medios, sean conscientes de la situación real de la organización en relación a la gestión de capacitación y, así puedan interiorizarlo para luego poder transferirlo al resto del personal.

## **Características**

Para poder implementar ésta acción se deberá considerar las siguientes características:

- Reunión con el dueño de la empresa, Gerente General, Gerente de Post Venta, Responsable de RRHH y Jefe de Taller con el objeto de expresar una conclusión de la propuesta de intervención de manera tal que se tome conciencia de la situación actual de la organización.

## **Responsables**

- Inicialmente ésta acción será desarrollada por las personas responsables de la propuesta de intervención para, a continuación, transferir esta actividad al Responsable de RRHH.

## **Recursos Necesarios**

- Proyecto de intervención impreso y presentación en PowerPoint del mismo, material que muestre la importancia de la gestión de capacitación y gráficos que ofrezcan una clara visual de los efectos positivos en un futuro al aplicar esta gestión, proyector de imágenes, sala de capacitación, ambiente físico donde se puedan proyectar las diapositivas y sillas.

## **Sugerencias para la implementación**

- Enviar vía mail a cada participante, el proyecto de intervención desarrollado, el día anterior a la cita y, entregar un CD con el mismo durante la

reunión, donde además se adjunte la importancia de la gestión de capacitación y gráficos que ofrezcan una clara visual de los efectos positivos en un futuro al aplicar esta gestión.

- Confeccionar dicho proyecto en diapositivas de PowerPoint para su posterior presentación en un proyector de imágenes.
- Realizar una presentación oral mediante la instrucción, con el apoyo de las diapositivas desarrolladas en PowerPoint en un tiempo aproximado de 30 minutos y, permitir al finalizar la exposición, realizar preguntas a los participantes para evacuar dudas.
- Desarrollar una reunión final entre el Gerente General y el Responsable de RRHH para acordar las futuras acciones de concientización.

### **Crterios para su evaluación**

- El proyecto de intervención deberá ser interiorizado por todos los miembros que conforman la cúpula organizacional y mandos medios.

***“Definir el responsable de la gestión de capacitación y otros involucrados”***

### **Finalidad**

- El objeto de definir quién será los responsables de llevar adelante la gestión de capacitación, es centralizar la tarea en la persona que desarrollará esta actividad y otros involucrados que participarán durante la misma. Esto permitirá, que el responsable mejore esta gestión, capacitándose, actualizando sus conocimientos, midiendo los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas en conjunto con el Jefe de Taller, asesorando a la dirección y

coordinando las actividades del plan de capacitación con el apoyo logístico que sea necesario.

## **Resultados esperados**

- Se busca que la asignación de las responsabilidades optimice el proceso de la gestión de capacitación.

## **Características**

- El Gerente General designará la responsabilidad de la gestión de capacitación al Responsable de RRHH, quien determinará a continuación, los que acompañarán en esta gestión y sus respectivos roles dentro de la misma.

## **Responsables**

- El Gerente General informará al Responsable de RRHH sobre su responsabilidad en la gestión de capacitación.

## **Recursos necesarios**

- Papel, lapicera, sala de capacitación, diseño de puestos.

## **Sugerencias para la implementación**

- Evaluar los perfiles de puestos, a modo de identificar si los conocimientos y aptitudes del Responsable de RRHH son los necesarios para asumir dicha responsabilidad.
- Designar al responsable de la gestión de capacitación.

- El responsable designado de la gestión de capacitación, nombrará los otros involucrados que participarán en este proceso.
- Enumerar las tareas y responsabilidades del responsable de la gestión de capacitación y de cada uno del participante de la misma.
- Formalizar los procedimientos de trabajo incorporándolos a los perfiles de puesto.

## **Criterios para su evaluación**

- Los responsables de la gestión de capacitación deben estar al tanto de todos los procedimientos de la misma y mantener sus conocimientos actualizados.

## ***“Reformular los perfiles de puestos”***

## **Finalidad**

Volver a confeccionar los perfiles del puesto para que la organización defina e identifique las funciones y tareas que cada empleado debe desarrollar en un puesto de trabajo, para alcanzar los objetivos de la misma por medio de la estandarización de las actividades del personal. Desarrollarlos adecuadamente, permitirá a la empresa generar planes de capacitación adecuados para cada empleado en función a los desajustes encontrados entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características de cada empleado.

## Resultados esperados

Optimizar el factor humano de la organización para maximizar los beneficios de la empresa en general.

## Características

- Reunión entre el Gerente General, Gerente de post Venta, Responsable de RRHH y Jefe de Taller para organizar la planificación de la tarea.
- El Responsable de RRHH y sus colaboradores, encargados de la gestión de capacitación, realizarán la búsqueda, recolección, selección, análisis y evaluación de datos sobre el puesto de trabajo a relevar, que tras convertirlos en información luego de un tratamiento de los mismos, formarán parte de los perfiles de puesto.
- Reunión para analizar el grado de congruencia de los datos obtenidos con mandos superiores y medios.
- Reunión entre Responsable de RRHH, otros participantes de la gestión de capacitación y mecánicos para evaluar congruencia de datos con la realidad.

## Responsable

- El Responsable de RRHH y otros participantes de la gestión de capacitación desarrollarán dicha actividad.

## Recursos Necesarios

- Anotadores, lapiceras, inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes en área de Post Venta, organigrama actual, entrevistas, cuestionarios y medios audiovisuales.

## Sugerencias para la implementación

- Disponer de un modelo predeterminado de recolección de datos que sirva de apoyo.
- Elegir técnicas de recolección pudiendo optar por la observación, cuestionarios, entrevistas, haciendo participar a quien se observa en el puesto, etc.
- Realizar la recolección de datos de manera tal que permita una descripción donde cómo mínimo exista una descripción general del puesto, las tareas específicas del mismo y un análisis de los conocimientos generales y profesionales, aptitudes y actitudes relacionadas con el desempeño de las tareas en el puesto.
- Evaluar las congruencias de los datos obtenidos y reformularlo las veces que sea necesario.
- Confeccionar un libro con los perfiles de puesto finalizados y aprobados por la Gerencia y mandos medios.
- Designar una persona encargada de la actualización de los mismos anualmente.

## **Criterios para su evaluación**

- Todos los miembros de la organización deberán conocer los perfiles de puesto para identificar claramente qué hacer y cómo hacer su tarea.

### ***“Acompañar al Responsable de RRHH en el desarrollo de la gestión de capacitación”***

#### **Finalidad**

- Colaborar asesorando al Responsable de RRHH de manera tal, que el mismo pueda desarrollar las tareas respecto a la gestión de capacitación de manera eficaz.

#### **Resultados esperados**

- Brindar las herramientas adecuadas al Responsable de RRHH, para que, al desarrollar las tareas pertinentes a la gestión de capacitación, el mismo las desarrolle correctamente y por sus propios medios.

## **Características**

- Reunión con el Responsable de RRHH y sus colaboradores en la gestión de capacitación, para instruirlos en sus tareas y roles.

## **Responsable**

- Será el encargado de llevar adelante la gestión de capacitación el Responsable de RRHH designado por el Gerente General.

## **Recursos Necesarios**

- Sala de capacitación, papel, lapicera, perfil de puesto, visión, misión, objetivos y política empresarial, proyector, computadora, impresora.

## **Sugerencias para la implementación**

- Recomendaciones para la detección de necesidades.
- Asesoramiento para establecer los objetivos de capacitación.
- Colaboración en el desarrollo de la implementación de la gestión de capacitación.
- Contribución para llevar adelante el seguimiento de la gestión de capacitación.
  - Asistencia en la evaluación de la gestión de capacitación.
  - Indicaciones para actualizar la gestión en caso de ser necesario.
  - Auxiliar al Responsable de RRHH a formalizar la gestión de capacitación tanto interna como externa.

## **Criterios para su evaluación**

- Desarrollo de indicadores que auditen periódicamente la gestión de capacitación para evaluar posibles desvíos.

***“Formalizar los canales de comunicación y participación hacia dentro de la organización y hacia afuera con Volkswagen”***

## **Finalidad**

- Por medio de la misma, se busca que los canales de comunicación que se utilizan en la organización, sean los adecuados para la transmisión entre las personas que forman parte de Corcam SA y entre éstas, y Volkswagen evitando así, malos entendidos, rumores, distorsión de la comunicación y otras barreras que impiden que el mensaje sea el correcto.

## **Resultados esperados**

- Se espera que la comunicación que se brinda respecto a la capacitación sea clara, sencilla, concreta, coherente, completa y veraz dentro y fuera de la organización

## Característica

- Reunión entre el Gerente de Post Venta y responsables de la capacitación para planificar qué se va a comunicar, cómo y dónde lo van a hacer.
- Designación de un responsable de la comunicación de las acciones de capacitación.

## Responsables

- Dentro de los responsables de capacitación se designará a uno que sea el encargado de llevar adelante la comunicación de las actividades de capacitación.

## Recursos necesarios

- Sala de capacitación, papel, lapiceras, computadora, impresora, plan de capacitación, planificación de futuras capacitaciones, misión, visión y objetivos de la organización.

## Sugerencias para la implementación

- Definir el responsable de la comunicación de la capacitación.
- Desarrollar un análisis FODA para desarrollar un plan estratégico de comunicación.
- Identificar los canales de comunicación a utilizar (transparente, folletería interna, etc.) tanto hacia adentro de la organización, entre el personal, como hacia afuera con Volkswagen.
- Delimitar los lugares estratégicos de comunicación

- Establecer el periodo de actualización de la comunicación.

### **Criterios para su evaluación**

- Desarrollar una encuesta de seguimiento para corroborar si la comunicación brindada respecto a la capacitación resulta adecuada.

## **CRONOGRAMA ESTIMADO DE ACTIVIDADES**

El cronograma estimado de implementación de las actividades será el siguiente:

<b>Meses</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
<b>Propuestas</b>								
<i>Concientizar a la cúpula organizacional de los resultados del diagnóstico</i>								
<i>Definir el responsable de capacitación y otros involucrados</i>								
<i>Reformular los perfiles depuestos</i>								
<i>Acompañar al Responsable de RRHH en el desarrollo de la gestión de capacitación</i>								
<i>Formalizar los canales de comunicación y participación hacia adentro del organización y hacia afuera con Volkswagen</i>								

## **BIBLIOGRAFÍA**

DOLAN SIMON L., CABRERA RAMON VALLE, JACKSON SUSAN E. y SCHULER RANDALL S. La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxitos el capital humano en tiempos de transformación. (3° ed.) Editorial McGraw-Hill. (2007). España

CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de recursos humanos (5° ed.) Editorial McGraw-Hill. (2007). España

BOHLANDER GEORGE, SHERMAN ARTHUR y SNELL SCOTT. Administración de recursos humanos. (12°ed.) Thomson Learning. (2005). México

BLAKE OSCAR. La capacitación. (2° ed.) Ediciones Macchi. (1997). Argentina

DANKHE, G L Investigación y comunicación, McGraw Hill.(1986).

MITCHELL GARRY. Manual del capacitador. (1° ed.) Grupo Editorial Iberoamericano. (1995). México

MILKOVICH GEORGE T. y BOUDREAU JOHN. Dirección y administración de recursos humanos. (6°Ed.) México: Editorial McGraw-Hill. (1997).

WERTHER JR., WILLIAM B. y KEITH DAVIS. Administración de personal y recursos humanos. (4°Ed.) México: Editorial McGraw-Hill. (1995).

GIBSON JAMES L., IVANCEVICH JOHN M., DONNELLY JAMES H. JR Las organizaciones. (8°Ed.) Madrid: McGraw-Hill. (1996).



Olgún Paula N.  
Prato Marina  
Suarez Sabrina

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNANDEZ CALLADO,  
CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR. Metodología de la Investigación. México:  
Mc. Graw Hill. (1997)

SABINO, C. A. El proceso de investigación. Buenos Aires: Lumen  
Humanitas. (1996)

## ANEXO

### ANEXO UNO: OBSERVACIÓN DIRECTA

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Empresa:			
Área de trabajo:			
Fecha de observación:			
Observadora:			
<i>Aspectos a observar</i>	<i>I</i>	<i>O</i>	<i>Observaciones</i>
<b>TEMA UNO: "Análisis del puesto y las necesidades de capacitación"</b>			
Optimización del espacio (Layout)			
Limpieza			
Orden			
Herramientas bien ubicadas			

<b>Señalización de aspectos irregulares</b>			
<b>Etiquetas de elementos y áreas</b>			
<b>Desempeño adecuado</b>			
<b>Sitio seguro</b>			
<b>Interés positivo</b>			
<b>Capacidad para trabajo en equipo</b>			
<b>Procedimiento de trabajo formalizado</b>			
<b>Análisis de puesto</b>			
<b>Actualización de los análisis de puesto</b>			
<b>Detección de necesidades</b>			
<b>Comunicación</b>			
<b>Autogestión</b>			
<b>Liderazgo</b>			

Orientación al aprendizaje			
Aplicación de "5S"			
<b>TEMA DOS: "Diseño del programa de capacitación"</b>			
Lugar de capacitación			
Programa de capacitación			
Ambiente de Capacitación			
Capacitador			
<b>TEMA TRES: "Desarrollo del material de capacitación"</b>			
Presentación			
Material de capacitación			
Actualización del material de capacitación			
<b>TEMA CUATRO: "Implementación de la capacitación"</b>			
Procedimientos de trabajo formalizado			
Actividades de capacitación			
Dinámica de grupo			
Retroalimentación			

Preparación del instructor			
<b>TEMA CINCO: " Evaluación de la eficacia de la capacitación"</b>			
Desempeño en el puesto de trabajo (luego de la capacitación)			
Mejoras en la calidad de productividad			
Disminución de pérdidas			
Disminución de errores			
Aumento de ganancias			
Evaluación de la eficacia			
<b>REFERENCIAS</b>			
<b>SI</b>	Si se pudo observar		
<b>NO</b>	No se pudo observar		

## OBSERVACION: PAULA NAZARENA OLGUIN

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Empresa: <i>COLLAM S.A</i>			
Area de trabajo: <i>POST VENTA</i>			
Fecha de observación: <i>15/04/2015</i>			
Observadora: <i>PAULA OLGUIN</i>			
Aspectos a observar	SI	NO	Observaciones
TEMA UNO: "Análisis del puesto y las necesidades de capacitación"			
Optimización del espacio (Layout)	X		<i>mapa de taller mecánico</i>
Limpieza	X		<i>empleados de limpieza / combustible, grasa, aceite desayuno en la barra - Tacho de basura</i>
Orden	X		<i>carrito de herramientas ordenado / juego de herramientas especiales desordenadas - organizador de servicios - tornillos - lockers</i>
Herramientas bien ubicadas	X		<i>bien ubicadas en carrito individualmente y en tablero de piqueta, no en juego</i>
Señalización de aspectos irregulares	X		<i>señalización de entrada de vehículos - matasuecos reslamentario</i>
Etiquetas de elementos y áreas	X		<i>elementos no etiquetados - áreas señalizadas con un cartel</i>
Desempeño adecuado	X		<i>mecánicos utilizan uniforme completos y dispositivos de seguridad - trabajan sin máscaras</i>
Sitio seguro	X		<i>combustible, grasa y aceite en el piso</i>
Interés positivo	X		<i>jefe de taller realiza horas extras - mecánicos inactivos en jornada laboral</i>
Capacidad para trabajo en equipo	X		<i>mecánicos se prestan herramientas, un mecánico ayuda a otro a terminar una tarea</i>
Procedimiento de trabajo formalizado	X		<i>literatura técnica</i>
Análisis de puesto		X	<i>no se pudo observar</i>
Actualización de los análisis de puesto		X	<i>no se pudo observar</i>

Detección de necesidades		X	no se pudo observar
Comunicación	X		constante, directa, informal, horizontal, ascendente descendente/carterera sin categorizar
Autogestión	X		mecánicos utilizan literatura técnica para resolver un problema
Liderazgo	X		mecánicos colaboran entre si - jefe de Taller ayuda a mecánicos
Orientación al aprendizaje	X		mecánicos usan la literatura técnica - jefe de Taller explica como resolver un problema
Aplicación de "5S"	X		Cartel de "5S" en garita de ingreso en tres idiomas
<b>TEMA DOS: "Diseño del programa de capacitación"</b>			
Lugar de capacitación	X		Sector admin. - segunda planta - mesa individuales y sillas móviles - una mesa ovalada y seis sillas de cuero - aprox 15x6 - capacidad para 16 personas
Programa de capacitación		X	no se pudo observar
Ambiente de Capacitación		X	no se pudo observar
Capacitador		X	no se pudo observar
<b>TEMA TRES: "Desarrollo del material de capacitación"</b>			
Presentación		X	no se pudo observar
Material de capacitación		X	no se pudo observar
Actualización del material de capacitación		X	no se pudo observar
<b>TEMA CUATRO: "Implementación de la capacitación"</b>			
Procedimientos de trabajo formalizado	X		literatura técnica
Actividades de capacitación		X	no se pudo observar

Dinámica de grupo	X	no se pudo observar
Retroalimentación	X	no se pudo observar
Preparación del instructor	X	no se pudo observar
<b>TEMA CINCO: "Evaluación de la eficacia de la capacitación"</b>		
Desempeño en el puesto de trabajo (luego de la capacitación)	X	mecánicos trabajan sin titubeos, sin maniobras peligrosas
Mejoras en la calidad de productividad	X	camillas para desplazarse debajo del camión elevadores - Herramientas especiales y comunes
Disminución de pérdidas	X	reloj costometro - Herramientas especiales
Disminución de errores	X	literatura técnica
Aumento de ganancias	X	no se pudo observar
Evaluación de la eficacia	X	no se pudo observar

REFERENCIAS	
SI	Si se pudo observar
NO	No se pudo observar

## OBSERVACION DIRECTA: PRATO MARINA

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Empresa: COE CAM SA			
Área de trabajo: PUESTO VENTA			
Fecha de observación: 15 ABRIL 2015			
Observadora: MARINA PRATO			
Aspectos a observar	SI	NO	Observaciones
TEMA UNO: "Análisis del puesto y las necesidades de capacitación"			
Optimización del espacio (Layout)	x		MAPA DE TALLER MECANICO UBICADO EN LA PARED VISIBILE
Limpieza	x		COMBUSTIBLE, ACEITE Y GRASA EN EL PISO DEJAR UNO DIA LIMPIAR - PERSONAL DE TACHO BANERA IND. Y GRUPAL LIMPIEZA
Orden	x		CARRRO IND. HERRAMIENTAS ORGANIZADO TALIA HERRAMIENTAS ESPECIE ORGANIZADO LOCKER - TURNERO ORGANIZADO DE SERVICIO
Herramientas bien ubicadas	x		HERRAMIENTAS EN CARROS INDIVIDUALES Y TALLER DE PARRA BIEN UBICADAS TAULO HERRAMIENTAS ESP. MAL UBICADAS
Señalización de aspectos irregulares	x		ENTRADA Y SALIDA MATAFUEGO
Etiquetas de elementos y áreas	x		AREAS SEÑALIZADAS ELEMENTOS NO SEÑALIZADOS NI MARCAR
Desempeño adecuado	x		USAR UNIFORME Y ELEMENTOS DE SEGUR. TRABAJAR CON REGULADA Y BUENAS MANIOBRAS.
Sitio seguro	x		COMBUSTIBLE, GRASA, ACEITE EN PISO
Interés positivo	x		JEFE TALLER HS EXT PAS MECANICOS VENTADOS EN HS DE TRABAJO UNA HOCEA NO DA USAR CELULAR
Capacidad para trabajo en equipo	x		MECANICOS PRENTAN HERRAMIENTAS Y SE AYUDAN
Procedimiento de trabajo formalizado	x		LITERATURA TECNICO
Análisis de puesto		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Actualización de los análisis de puesto		x	NO SE PUDO OBSERVAR

Detección de necesidades		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Comunicación	x		DIRECTA, INFORMAL, CONSULTANTE, ENTRE TODAS
Autogestión	x		UN MECÁNICO BUSCA NOCIONES EN LA LITERATURA TÉCNICA
Liderazgo	x		JEFE DE TALLER AYUDA A MECÁNICO MECÁNICO AYUDA A OTRO MECÁNICO
Orientación al aprendizaje	x		JEFE DE TALLER EXPLICA A MECANICOS MECANICOS UTILIZAN SIEMPRE LA LITERATURA TECNICA
Aplicación de "5S"	x		CARTEL "5S" TRADUCIDO EN TRES IDIOMAS, BLANCO, GORITA INGLÉS.
<b>TEMA DOS: "Diseño del programa de capacitación"</b>			
Lugar de capacitación	x		SALA EN 2º PISO - AMPLIA - BIEN ILUMINADA - COCTINOS BLOWOUT - PROYECTOR - MESA PLATA Y SILLAS - MESA OVAL + SILLONES - LIMPIA - VISTA EXTERIOR - AJUDA DE RUIDO.
Programa de capacitación		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Ambiente de Capacitación		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Capacitador		x	NO SE PUDO OBSERVAR
<b>TEMA TRES: "Desarrollo del material de capacitación"</b>			
Presentación		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Material de capacitación		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Actualización del material de capacitación		x	NO SE PUDO OBSERVAR
<b>TEMA CUATRO: "Implementación de la capacitación"</b>			
Procedimientos de trabajo formalizado	x		LITERATURA TÉCNICA
Actividades de capacitación		x	NO SE PUDO OBSERVAR

Dinámica de grupo		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Retroalimentación		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Preparación del instructor		x	NO SE PUDO OBSERVAR
<b>TEMA CINCO: Evaluación de la eficacia de la capacitación</b>			
Desempeño en el puesto de trabajo (luego de la capacitación)	x		MECANICOS TRABAJAN CON VELOCIDAD SIN TUBERIAS SIN MONITORIA PELIGROSAS.
Mejoras en la calidad de productividad	x		HERRAMIENTAS ESPECIALES Y CONUNAS CAMILLAS PARA DESPLAZAR ELEVADORES DE CAMIONES
Disminución de pérdidas	x		HERRAMIENTAS ESPECIALES RELOJ CONTÓMETRO
Disminución de errores	x		LITERATURA TÉCNICA
Aumento de ganancias		x	NO SE PUDO OBSERVAR
Evaluación de la eficacia		x	NO SE PUDO OBSERVAR

REFERENCIAS	
SI	Si se pudo observar
NO	No se pudo observar

## OBSERVACION DIRECTA: SUAREZ SABRINA

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Empresa: <i>CORCAM SA</i>			
Área de trabajo: <i>POSVENTA</i>			
Fecha de observación: <i>15 DE ABRIL 2015</i>			
Observadora: <i>SABRINA SUAREZ</i>			
Aspectos a observar	SI	NO	Observaciones
<b>TEMA UNO: "Análisis del puesto y las necesidades de capacitación"</b>			
Optimización del espacio (Layout)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Sobre la pared mapa del taller mecánico.</i>
Limpieza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Tachos de basura individual y general, Combustible, grasa y aceite / desayuno sin limpiar.</i>
Orden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Carritos organizadores de herramientas ordenados, lockers, fuznero, organizador de servicio, jaula desordenada.</i>
Herramientas bien ubicadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Desorden en jaula de herramientas especiales Orden carritos individuales y Tablero de pared.</i>
Señalización de aspectos irregulares	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Hatafoops, entrada y salida de vehículos.</i>
Etiquetas de elementos y áreas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Etiquetas de señalización de áreas, no de elementos.</i>
Desempeño adecuado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Trabajan con seguridad, sin maniobras peligrosas, uniforme y dispositivos de seguridad.</i>
Sitio seguro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Combustible, grasa y aceite en el piso.</i>
Interés positivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Mecánicos sin trabajar durante la jornada de trabajo Jefe de taller horas extras.</i>
Capacidad para trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Mecánicos se ayudan y prestan herramientas.</i>
Procedimiento de trabajo formalizado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Literatura técnica.</i>
Análisis de puesto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>No se observó.</i>
Actualización de los análisis de puesto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>No se observó.</i>

Detección de necesidades		X	No se observó.
Comunicación	X		Entre mecánicos y jefes de taller. Directa, informal / Cartelera desactualizada.
Autogestión	X		Mecánico busca soluciones en literatura técnica.
Liderazgo	X		Jefe de Taller ayuda a mecánicos y mecánicos entre sí.
Orientación al aprendizaje	X		Jefe de Taller explica la solución para resolver un problema en un camión, ante duda Lita.
Aplicación de "5S"	X		Cartel de "5S" en el ingreso.
<b>TEMA DOS: "Diseño del programa de capacitación"</b>			
Lugar de capacitación	X		Establecimiento administrativo - Segundo Piso Mesas individuales - rectangulares - para dos - mosa ovalada y sillas - blanco - sin ruido - paredes de vidrio.
Programa de capacitación		X	No se observó.
Ambiente de Capacitación		X	No se observó.
Capacitador		X	No se observó.
<b>TEMA TRES: "Desarrollo del material de capacitación"</b>			
Presentación		X	No se observó.
Material de capacitación		X	No se observó.
Actualización del material de capacitación		X	No se observó.
<b>TEMA CUATRO: "Implementación de la capacitación"</b>			
Procedimientos de trabajo formalizado	X		Literatura Técnica.
Actividades de capacitación		X	No se observó.

Dinámica de grupo		x	No se observó.
Retroalimentación		x	No se observó.
Preparación del instructor		x	No se observó.
<b>TEMA CINCO: "Evaluación de la eficacia de la capacitación"</b>			
Desempeño en el puesto de trabajo (luego de la capacitación)	x		Trabajan seguros, sin titubeos.
Mejoras en la calidad de productividad	x		Herramientas especiales y comunes. Camilla para desplazarlos - elevadores.
Disminución de pérdidas	x		Herramientas especiales / reloj costómetro.
Disminución de errores	x		Literatura Técnica.
Aumento de ganancias		x	No se observó.
Evaluación de la eficacia		x	No se observó.

REFERENCIAS	
SI	Si se pudo observar
NO	No se pudo observar

## ANEXO DOS: ENTREVISTAS

### GERENTE GENERAL

FORMULARIO DE ENTREVISTA GERENTE GENERAL	
Empresa:	
Área De Trabajo:	Tarea:
Fecha:	
PREGUNTAS	
1) ¿En qué grado considera que la capacitación del área operativa es una herramienta contundente para mejorar el desempeño de la misma?	
Respuesta	
2) ¿Considera que las capacitaciones realizadas en el área operativa son efectivas?	
Respuesta	
3) ¿Quién es el responsable de realizar las actividades de capacitación?	
Respuesta	
4) ¿Cuán importante considera que es la capacitación del área operativa para la organización? ¿Por qué?	
Respuesta	
5) ¿Para qué funciones del área operativa considera que es importante la capacitación?	
Respuesta	
6) ¿En qué medida se involucra con la gestión de capacitación? ¿De qué manera?	

Respuesta
<b>7) ¿En función a que objetivos y propósitos se confecciona el programa de capacitación del área operativa de la organización?</b>
Respuesta
<b>8) ¿De qué manera es realizado un monitoreo permanente, para asegurar la actualización del programa de capacitación?</b>
Respuesta
<b>9) Para el desarrollo de las actividades de capacitación operativa, ¿Cuáles son los recursos y tiempos que se establecen?</b>
Respuesta
<b>10) ¿Participa en alguna instancia del proceso de capacitación operativa?</b>
Respuesta
<b>11) ¿Qué objetivos esperan de la capacitación?</b>
Respuesta
<b>12) ¿Qué resultados esperan del programa de capacitación?</b>
Respuesta

## Respuestas

1) ¿En qué grado considera que la capacitación del área operativa es una herramienta contundente para mejorar el desempeño de la misma?

GERENTE GENERAL: Creo que es fundamental, es fundamental la capacitación. Nosotros tenemos dividido la capacitación en dos áreas: una efectiva (que es la que estamos haciendo) y una aspirativa (que es la que queremos hacer). La que hoy hacemos, consideramos que la capacitación es fundamental para el desarrollo, creo que hasta cuando uno termina una carrera empieza a capacitarse permanentemente. En lo que respecta a Corcam SA concretamente nosotros al ser una concesionaria necesitamos mucha capacitación técnica. La capacitación técnica viene emanada desde la terminal. Nosotros en realidad tenemos poca incidencia, podemos pedir, pero la incidencia es mínima, que es concretamente aspectos técnicos (como viene el motor, como se desarma el motor y como van cambiando los motores, van cambiando los sistemas), entonces es meramente abocado a eso.

2) ¿Esa capacitación técnica se las da Volkswagen?

GERENTE GENERAL: Volkswagen, por requerimiento digamos del producto. Normalmente, uno tiene en un camión 4 o 5 componentes (caja, motor, etc.) que en realidad el mecánico o el que esté a cargo lo sabe, pero, después eso va perfeccionándose, va metiendo tecnología va modernizándose y hay que invertir en nuevas capacitaciones. Esa la tenemos completamente cubierta porque nuestros mecánicos están capacitados técnicamente todos no necesitan nada si, les vuelvo a repetir, es una capacitación constante porque constantemente entre modelo a modelo salen tecnologías nuevas, salen herramientas para trabajar nuevas, salen un montón de cosas. Lo que nosotros estamos abocados y con intenciones de un proyecto es más a las capacitaciones que hagan a la personalidad, a la persona y al comportamiento del recurso. Nosotros hemos hecho poco porque en realidad esas capacitaciones por ahí en un principio somos bastante egoístas y las estamos

haciendo en base a lo que nosotros necesitamos en forma inmediata, entonces hemos hecho capacitaciones de seguridad e higiene, capacitaciones de 5S capacitaciones básicamente de orden. En una segunda etapa, esas las hemos hecho las hemos llevado a cabo esta empresa esta con cambios permanentes entonces hemos echa mucha contención a los recursos.

3) ¿Y se mantienen en el tiempo por ejemplo las capacitaciones de las 5s?

GERENTE GENERAL: Si, de hecho lo controlamos, lo controlamos permanentemente en el taller e intentamos que esto se contagie en toda su gestión y lo hemos logrado hemos tenido algunos casos de éxito, recursos, porque a ver... las 5s no son solo una capacitación que te dicen 5 pasos todo lo que debemos hacer, sino que, es un modo de vida, que se pone en práctica en todo, vos llegas, te fijas que este tu escritorio en orden, si trabajas con tus cosas las dejas ordenadas y eso se trasciende a todo, hay mecánicos que eran muy desordenados personalmente (llegaban tarde, estaban desaliñados y demás) y se han ido mejorando, yo creo nadie se puede dar el lujo ni siquiera las empresas que tienen certificaciones ISO, ambientales y demás, de decir ya llegué, porque nadie llega en eso porque es algo permanente. Y yo creo que si hemos logrado eso no fue por capacitación sino con el coaching permanente. Hemos logrado ya hace casi un año que no tenemos rotación de personal dentro de ese año hemos tenido muchos crecimientos dentro de la estructura, se dieron dos nombramientos y se tomó la misma gente, se ha promocionado gente nueva gente nuestra, gente interna hay un caso de éxito de un pasante, entró con el plan primer paso, lo tomamos, pasó el plazo del plan primer paso y lo tomamos definitivamente para un área, después paso a otra área y hoy está en un área bastante neurálgica como el servicio. Entonces bueno, hoy si ustedes me dicen: ¿Cuál es la aspiración? yo creo que tenemos que empezar a trabajar más en el recurso propiamente dicho y más, apuntado que se yo me interesaría que la gente se capacite, hay muchos que se, que no tienen el secundario entonces sería administrar los medios para que lo tengan, administrar los medios para que tengan algún coaching permanente, hacer algo de... no de motivación porque creo que están motivados haber... llega un momento donde la motivación básica es que estés bien y acá están bien, el dinero está bien, somos una de las concesionarias que mejor paga y bueno si

no le alcanza, o le alcanza poco entonces habrían que subsanar determinadas cosas que yo creo que no pasan por el dinero, que ellos como persona se sientan mejor y logren indirectamente una fidelidad a la empresa y por ahí entiendan determinadas cosas que queremos meter eso es un paso más. Ustedes, van a estar abocadas a post venta, pero en toda el área hoy cualquier área o cualquier gerente que requiere una capacitación para el personal jamás se niega. La gente de venta ha ido capacitaciones de venta de Volkswagen y ha hecho capacitaciones internas, la gente contable y de administración es como que para Volkswagen no está dentro de su plan, pero han hecho muchas capacitaciones de perfeccionamiento eso es fundamental

4) ¿Pero, como eligen las capacitaciones? ¿Lo van viendo en el momento?

GERENTE GENERAL: no tenemos un plan, no hay un plan porque tampoco en esas áreas necesitas se supone que ya tienen el conocimiento y lo otro suma porque acuérdense que de pronto sin ánimos de menospreciar ni mucho menos no es el mismo nivel intelectual que tiene un mecánico que un profesional que puede ser un contador recibido y sabe lo que sabe y lo que vos a él le vas a meter es perfeccionamiento básicamente no porque lo necesite Corcam SA, esta empresa no necesita que él sepa la última ley de liquidación de impuestos, es a él que le interesa saber, entonces Corcam SA le da los medios para que él lo haga, pero él lo tiene que saber porque es un profesional, Corcam SA, le tiene que exigir que lo sepa por más que no le demos la capacitación entonces eso estamos trabajando en todo.

5) ¿Considera que las capacitaciones realizadas en el área operativa son efectivas?

GERENTE GENERAL: Yo creo que sí, los mecánicos están muy capacitados técnicamente en todas las tareas que se realizan dentro del taller. Como les decía, quizás necesitan una capacitación hacia la persona pero en realidad la tarea que realizan la hacen bien y las capacitaciones que Volkswagen les brinda son efectivas probablemente deberían renovarlas pero eso se da a medida que salen cosas nuevas. Ellos tienen cierto contacto con los clientes, aunque no deberían, el cliente busca ver que es lo que hacen con

su camión y opinar y demás, por lo que más que nada esa es la parte que deberían desarrollar mejor, pero en general el desempeño de los empleados es adecuado y eso se muestra en cómo ha mejorado el área de post venta en este último tiempo.

6) ¿De qué manera miden esa efectividad?

GERENTE GENERAL: Lo vemos en la práctica, y tenemos ciertos indicadores de eficiencia y productividad.

7) ¿Quién es el responsable de realizar las actividades de capacitación?

GERENTE GENERAL: Las capacitaciones que son de la terminal de Volkswagen, vienen desde ahí y las otras, no hay designado nadie las vamos tomando por el tema puntual en función a las necesidades. Por ejemplo, la de seguridad e higiene la hizo gente de la ART, la de las 5S la di yo y bueno y el coaching permanente lo hacemos desde acá, no hay una persona dedicada ni habrá porque no da la estructura para tener a alguien en capacitación.

8) ¿Cuán importante considera que es la capacitación del área operativa para la organización? ¿Por qué?

GERENTE GENERAL: Considero que la capacitación del área operativa es muy importante, es un aspecto estratégico para nuestra empresa. Ésta área en la empresa, es una de las más importantes, por lo tanto, deben ser competentes para poder responder ante los problemas que se presentan ante las demandas de los clientes y los operarios deben estar actualizados para enfrentar los cambios que se producen en las tecnologías, en las unidades, en los procesos, etc. La capacitación nos permite mejorar y alcanzar los objetivos de Corcam SA.

9) ¿Para qué funciones del área operativa considera que es importante la capacitación?

GERENTE GENERAL: ¡Para todas!

10) Para la operativa todas las funciones...sobre todo lo que esté relacionado con las personas?

GERENTE GENERAL: es que yo la concibo desde allí, ustedes recuerden que mi perfil es totalmente management, por lo cual, yo considero que nada se hace sin la persona capacitada. En la capacitación uno debe lograr el perfecto equilibrio en que tampoco somos una institución de capacitación, hay que trabajar entre medio, entonces tampoco podemos destinar horas, somos una estructura chica, no podemos darnos el lujo que el tesorero valla dos días a capacitarse porque no hay quien lo reemplace, pero, si, queremos que el que esté tenga las armas para hacerlo entonces es un perfecto equilibrio.

11) ¿En qué medida, se involucra con la gestión de capacitación? ¿De qué manera?

GERENTE GENERAL: Personalmente, me involucro totalmente en un 100% en toda la gestión de capacitación hasta incluso he brindado capacitaciones yo mismo como la que les decía de 5S y monitoreo constantemente.

12) ¿En función a que objetivos y propósitos, se confecciona el programa de capacitación del área operativa de la organización?

GERENTE GENERAL: En este momento, la capacitación, está dada por la terminal de Volkswagen de forma externa en Buenos Aires y, respondemos a sus objetivos y propósitos que son que se aprenda la última tecnología o herramientas y procesos que se dan para el área. En relación a nuestros objetivos, particularmente de la concesionaria, no hay un programa de capacitación, sino que, las capacitaciones que se pueden llegar a dar por fuera del programa de Volkswagen se dan en función a las necesidades que se puedan presentar en el momento y responderán a ese objetivo puntual. En todos los casos el objetivo de la capacitación es la mejora continua del área.

13) ¿De qué manera es realizado un monitoreo permanente, para asegurar la actualización del programa de capacitación?

GERENTE GENERAL: El gerente de post venta va viendo permanentemente, aunque todos estamos facultados en el tema con las cuestiones de recursos humanos estamos aprendiendo a trabajar, yo creo que uno debe aprender de su jefe y el jefe debe aprender de los recursos. Una de las cosas que por ahí yo reclamo a recursos humanos y más en estructuras chicas como esta, es que tienen que estar permanentemente en el llano atrás de un escritorio entonces así no puedes resolver e indirectamente todos tenemos que ser artífices de que las cosas se hagan. Hoy por hoy, sinceramente el único que por ahí esta con el tema en la cabeza te diría que soy yo y en una medida un par de escalones por debajo, el jefe de post venta porque tampoco tienen la mención o la dimensión de lo que es el trabajo de todos los días porque esto es machacar, machacar, machacar hasta que queda entonces, ¿Qué hacemos generalmente si vamos a tener una visita de Volkswagen? el galpón esta divino, las cosas en su lugar y eso tiene que ser permanente entonces cuando yo salgo y veo que las cosas no están en su lugar se lo recalco que este en su lugar

14) En el caso de que alguno de los empleados tenga alguna necesidad de capacitación, ¿A quién se lo reporta?

GERENTE GENERAL: Por ahí los operarios vienen con propuestas que ellos las quieren hacer y hay que ver el tiempo y hablan con el jefe de taller. A su vez, el jefe de taller se lo plantea al gerente de post venta y el gerente de post venta me lo comunica y si lo autorizamos lo alista con el responsable de Recursos Humanos.

15) Para el desarrollo de las actividades de capacitación operativa, ¿Cuáles son los recursos y tiempos que se establecen?

GERENTE GENERAL:

Los que hagan falta.

vemos que acá disponen de un lugar físico para realizarlas (la entrevista se da en la sala de capacitación)

GERENTE GENERAL: ¡Sí! Si, incluso hace poco hemos comprado un proyector...Volkswagen por ahí también lo usa, hace poco tuvimos una auditoria porque Volkswagen nos audita permanentemente. Entonces si me dicen... ¿Son capacitaciones las auditorías? Y la respuesta sería no y si. Nos capacitan en garantía, la estructura de garantía forma parte de toda la estructura hay una persona encargada de garantía porque si un mecánico no hace bien la orden no puede correr por garantía, entonces tuvimos una capacitación de garantía en realidad un coaching de garantía y hubo gente del taller entonces, son permanente nos hace una auditoría la gente de servicio de post venta y vienen y nos dan puntualmente.

16) ¿Están divididas por áreas las auditorias o son generales?

GERENTE GENERAL: no, generalmente acá se audita lo que te manda la terminal, desarrollo de negocios que abarca la gerencia y la administración, ellos ven en qué posición estas financieramente y demás e indirectamente te mandan capacitación porque todo lo que a vos te observen el último día de la auditoría te hacen un cierre o un coaching y te marcan todo entonces indirectamente te están capacitando en todo lo que hiciste mal y lo que tendrías que hacer bien. Si me preguntan ¿Les dan herramientas para esto? No, mucho no te dan.

17) ¿Y lo de las garantías como se da?

GERENTE GENERAL: La garantía lo cubre cuando el camión tiene 2 años de garantía o 200.000 km entonces si un camión se rompe entre medio va por garantía, el área de garantía tiene que cambiar el repuesto y tiene que hacer un cobro a la terminal. Esa es otra auditoría que tenemos de garantía que va al sector de post venta después que termina la garantía y nos dicen si salimos mal o bien nos dan un coaching para explicar la importancia de la garantía y después tenemos un tercer control también sobre post venta que es la auditoria de servicio que viene desde la regional de servicio y ve en general las instalaciones, como están trabajando, la atención y después hay una cuarta

auditoria que es la de venta que la hace el regional de ventas concretamente con el gerente de ventas y de ahí da su parecer. Normalmente nosotros estamos sumamente bien posicionados Corcam en Volkswagen hoy, con lo cual generalmente lo regionales creen ustedes que el título suena como fuerte “regionales de ventas de Volkswagen” y de pronto son chicos que tienen cero experiencia con lo cual que yo creo que la capacitación es medio a la inversa, en realidad cada chico de estos dividen a la argentina probablemente tengan...suponte el nuestro tiene Córdoba, Rosario, Buenos Aires pero son chicos de terminal, son chicos probó en lo que hacen pero no entienden demasiado el negocio entonces mucha capacitación no te pueden dar, pero si, te marcan las pautas de la terminal entonces ellos entran y le dan un manual después vienen y te recitan el manual y después a la práctica hay muchísimas fallas porque no es así en la realidad pero bueno, la capacitación no es demasiado pero si te marcan las cosas que están fallando.

18) ¿Participa en alguna instancia del proceso de capacitación operativa?

GERENTE GENERAL: En todas las instancias participo.

19) ¿Qué objetivos esperan de la capacitación?

GERENTE GENERAL: Y, el objetivo es concretamente, si vos me preguntas hoy de la gente que está que depende de nuestro organigrama ¿Está capacitado para la tarea que hace? Yo te digo que sí, ¿En que la podés capacitar más? En los temas que a ellos le hagan bien. Entonces, plantear un plan de capacitación, si hubiera que hacer un plan de capacitación, desde el punto de vista técnico lo van a tener, porque lo que cambia es técnico y lo demás lo que ellos puedan que se yo, los otros días el tesorero me pido que le gustaría hacer una capacitación de PNL y vos decís ¿el tesorero? pero a él le va a hacer bien hacerlo porque lo quiere hacer entonces arbitrar los medios para que lo haga, tampoco, te vuelvo a repetir soy un ferviente defensor de las capacitaciones, pero evidentemente si la empresa invierte tiene que tener una retribución pero la PNL es una capacitación que le sirve absolutamente a todos por lo cual evidentemente si él va a tener otro trato con el cliente va a tratar se

va a expresar es válido entonces lo haremos obviamente no le pagaremos jamás a un mecánico una capacitación de cocina porque no lo haríamos, no está vinculado a su tarea entonces es básicamente es eso el plantearía ligado a eso el plan tiene que estar acotado a, no tanto a los recursos económicos porque la empresa cuenta con recursos económicos para hacerlo, pero si a los recursos de tiempo hemos pagado que se yo, necesitamos capacitar... los otros días hice la memoria del año pasado y habíamos hecho un montón de capacitaciones que no nos dimos cuenta, cuando te sentás y empezas a escribir, pero nosotros teníamos a una persona que generalmente cumplía roles de gestor cuando el gestor estaba de vacaciones, la gestoría para nosotros es un área fundamental porque es después que compran el camión cuanto demoramos en que patenten esa unidad y patentar esa unidad genera que el cliente se valla contento porque se lleva e camión y que nosotros estemos contentos porque cobramos el camión, es el cierre de la operación. La operación empieza con un boleto y termina con un patentamiento y la persona que lo cumplió es una persona que cumple roles dentro de la administración y lo hacía porque concretamente le daban un alto de papeles e iba a la gestión que lo podemos hacer cualquiera de nosotros cuatro, sin saber demasiado, iba se presentaba le sellaban los papeles y volvía y entregaba. Entonces a él, le gusto la tarea y dijo que a él le gustaría ser gestor entonces nosotros le dijimos que no tenía el tiempo para hacerlo porque en realidad no podíamos disponer de su tiempo porque es una persona que está en la calle entonces el averiguo en la UTN una capacitación que se dictaba los sábados, dos sábados por mes, me parece durante un año y nosotros se la pagamos y él ahora es gestor de automotores lo cual puede ser un arma de doble filo porque en realidad hoy lo capacitamos para que el salga solo pero bueno mientras que este acá va a ser gestor y si se va en buena hora no es un puesto tampoco que sea el más importante, obviamente valoramos todos los puesto y yo creo que la rotación de personal es lo peor que le puede pasar a una empresa por más que el que viene sea mejor no porque hable mal de la empresa sino porque por ahí la rotación hace que se cree un crecimiento y vos tenés un crecimiento al costado, esta empresa tiene un crecimiento, esto no es Tarjeta Naranja, vos para pactar la proyección de empresa que tenés que saber a dónde estás entonces vos no podes proyectar temas...por eso también ahí eso es

fundamental a la hora de tomar a la persona , yo tome un contador de 51 años para un puesto administrativo ¿porque lo tome? Porque yo no quiero que haya rotación en ese puesto entonces yo mientras a él lo tenga y lo tenga bien no se va a ir si yo tomara un contador recién recibido probablemente tenía la capacitación, pero iba a tener un techo entonces pro ahí valoras porque yo acá no lo puedo armar más proyección de lo que va a tener porque esto es un trabajo monótono, esto es un comercio y el trabajo es monótono. Acá no hay grandes proyecciones, acá lo que haces lo vas a hacer medio infinitamente lo puedes mejorar ponerle flores pero, el trabajo va a ser ahí entonces a los jóvenes si los vamos a promocionar mucho en distintas tareas pero evidentemente va a venir un momento en que se van a ir o no, a mí no me pone mal yo soy un formador de gente y a mí no me pone mal que la gente se vaya si me pone mal que la gente se valla o porque no le cumplí lo que le prometí o porque hice algo malo para que se valla o porque el otro hizo algo malo para que se tenga que ir, pero en realidad a mí me gusta que la gente crezca porque de hecho eso es lo que fomento en la gente que crezca si llega un momento en el que mi techo no le da y salen en buena hora y formaremos otro.

19) ¿Qué resultados esperan del programa de capacitación?

GERENTE GENERAL: bueno, básicamente esperamos que mejore la eficacia, la eficiencia y la productividad del área operativa que se perfeccione constantemente y que permita actualizaciones. Sin dudas, todavía estamos en un camino, tenemos muchas cosas por mejorar y seguir creciendo respecto a este tema, pero siempre estamos abiertos.

EN INTERVALO QUE LLEGA EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

...el antecesor de Hugo, había una chica que venía desde la parte soft entonces con Hugo avanzamos mucho más que con Eugenia que avanzó en todo este tipo de capacitaciones y con Hugo avanzó mucho en las técnicas que las técnicas es como que ya vienen por ahí también está en definir un orden,pero no es fácil definirlo acá, porque tampoco sabes que necesitas yo

voy a hacer un plan y ¿Qué plan podés hacer! Si le preguntas a los contadores, probablemente te digan yo quiero una capacitación financiera ¿Y el mecánico? te va a pedir la capacitación técnica y la técnica la tenemos, pero no me termina a mí de cerrar el tema de capacitación... creo, que tiene que haber un paso más, porque la capacitación está al alcance de las manos de todos, por ejemplo, nosotros tenemos que hacer dos cosas para ser socios de la cámara industrial de Córdoba, yo la gerencí a esa cámara, las capacitaciones que dan esa cámara son infinitas pero de las que se te ocurran, que en realidad te vuelvo a repetir no es que la persona salga sabiendo más o menos sale con la cabeza totalmente abierta y saben ustedes lo habrán experimentado cuando uno termina una capacitación salís hecho una esponja entonces todo lo que te tiren a lo largo de determinado tiempo lo vas a absorber entonces yo creo que ahí nos falta...( Llega el responsable de recursos humanos)

## **GERENTE DE POST VENTA**

<b>FORMULARIO ENTREVISTA GERENTE POST VENTA</b>	
<b>Empresa:</b>	
<b>Área De Trabajo:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	
<b>1) ¿Es muy complicado el trabajo que realizan los operarios?</b>	
Respuesta	
<b>2) ¿Necesitan los empleados, para realizar su trabajo, saber utilizar las herramientas?</b>	
Respuesta	
<b>3) ¿Necesitan los empleados, para realizar su trabajo, utilizar elementos de seguridad?</b>	
Respuesta	
<b>4) ¿Participa en el desarrollo del análisis y descripción de puesto del área operativa?</b>	
Respuesta	
<b>5) ¿ El análisis y descripción de puesto sirve de guía para su trabajo?</b>	
Respuesta	
<b>6) ¿Considera que el área de trabajo se encuentra capacitada para el desarrollo de las tareas?</b>	
Respuesta	

<b>7) ¿Su gente cumple con los procedimientos de trabajo?</b>
Respuesta
<b>8) ¿Dispone de herramientas para potenciar el desarrollo de los empleados?</b>
Respuesta
<b>9) ¿Su gente conoce los procedimientos de trabajo?</b>
Respuesta
<b>10) ¿Exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo a los empleados del área?</b>
Respuesta
<b>11) ¿En qué grado, puede proveer información sobre necesidades futuras de capacitación de su gente?</b>
Respuesta
<b>12) ¿La capacitación colabora con la planificación y coordinación del área?</b>
Respuesta
<b>13) ¿La capacitación brindada por la organización le permite supervisar que el área de trabajo disponga de los materiales y herramientas?</b>
Respuesta
<b>14) ¿En qué grado, la capacitación brindada por la organización le permite supervisar que el área de trabajo utilice los dispositivos de seguridad?</b>
Respuesta
<b>15) ¿Participa en la planificación y diseño de la gestión de capacitación?</b>
Respuesta
<b>16) ¿La capacitación colabora en la coordinación y formulación de programas de trabajo de conformidad con las prioridades que indiquen los superiores?</b>
Respuesta
<b>17) ¿En qué grado, transfiere mediante la capacitación sus conocimientos técnicos a los operarios?</b>

Respuesta
<b>18) ¿Participa del desarrollo y actualización de los materiales de capacitación?</b>
Respuesta
<b>19) ¿La capacitación permite la satisfacción del cliente?</b>
Respuesta
<b>20) ¿La capacitación le permite dar respuesta a los problemas de los operarios cotidianos?</b>
Respuesta
<b>21) ¿Puede participar en la determinación de futuras necesidades de capacitación para su gente?</b>
Respuesta
<b>22) ¿Mantiene un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajadores?</b>
Respuesta
<b>23) ¿Considera que la capacitación ayuda a alcanzar los objetivos de la organización?</b>
Respuesta
<b>24) ¿Los objetivos propuestos en la capacitación son controlados en las tareas diarias?</b>
Respuesta

## Respuestas

El taller mecánico, es el sector productivo de una concesionaria de camiones, por lo tanto, el tiempo en este caso es igual al signo pesos. Si sacamos tiempo a los mecánicos del taller estamos perdiendo plata porque todo el personal del taller es productivo.

1) ¿Es muy complicado el trabajo que realizan los operarios?

PABLO: Depende, teóricamente no, sino no estarían acá. Para los mecánicos no tiene que ser complicado porque se hace una selección de personal donde el trabajo que tienen que realizar no debería ser complicado. Pero si es una tarea que tiene demasiados procedimientos que no son complicados, pero tienen que seguirlos. Tienen tanto procedimientos administrativos como técnicos. Hay que considerar que un mecánico de un concesionario no es un mecánico de un taller de barrio donde tiene que reparar algo y se van a su casa. Acá hay una tarea administrativa que se debe hacer, una orden de reparación que está compuesta de los datos del cliente y el número de chasis del camión que proporciona la información de la unidad en donde nosotros vamos a diagnosticar, no es el cliente el que diagnostica el problema sino nosotros. Muchas veces, el inconveniente se da dado que este es un rubro donde los camioneros por lo general entienden mucho de mecánica, a diferencia del rubro automotriz, por lo que directamente llegan acá con el problema, pero somos nosotros los que debemos diagnosticarlo más allá de que tengan razón finalmente. De ahí, esa orden va al jefe de taller y éste es el que se lo entrega al mecánico especialista en el tema.

2) ¿Necesitan los empleados, para realizar su trabajo, saber utilizar las herramientas?

PABLO: Si, lo necesitan. Hay herramientas propias de cada camión para las cuales son capacitados por Volkswagen y herramientas comunes y generales. De todas maneras, ellos son seleccionados en función a su conocimiento técnico por lo que deben saber utilizar las herramientas. Para la parte administrativa utilizan un escáner que se le enchufa al camión a su unidad de control. Este escáner lee la información que tiene esa computadora o unidad de control y esto le permite identificar el lugar donde se encuentran las fallas. Esto no soluciona nada, en realidad es solo una herramienta más, después, está en la capacidad del mecánico en darse cuenta del problema que tiene el camión. Tienen que saber usarlo y trabajar con él porque solo, de por sí, no te dice nada solo te guía.

3) ¿Necesitan los empleados, para realizar su trabajo, utilizar elementos de seguridad?

PABLO: Si, necesitan utilizar elementos de seguridad. Estos elementos se encuentran en el taller sea por nuestro requerimiento como por el de la ART (La Caja SA). Los mecánicos, utilizan como norma general calzado de seguridad si o si y, después, para cada herramienta el elemento de seguridad que exige la ART. A veces, no los usan y ¡sí! hay que andar por atrás de ellos controlando. El control tiene que existir constantemente porque si no hay control hacen lo que quieren. Más de una vez paso caminando por el taller y los veo que están con una amoladora y están sin los guantes y sin los anteojos y ellos te dicen que es más rápido el trabajo sin esos elementos, pero si pasa algo la ART no te cubre nada. De todas maneras, no tenemos muchos accidentes.

4) ¿Participa en el desarrollo del análisis y descripción de puesto del área operativa?

PABLO: Si, de hecho, los hago yo con participación del jefe de taller. La descripción del puesto la hacemos entre los tres: gerente de post venta, el jefe de taller y el responsable de recursos humanos, pero, después, analizar esa descripción o la evaluación de ese puesto en sí mismo la hago yo en conjunto con el jefe de taller eso lo hace directamente el sector de cada área es decir cada gerente con su área. La implementación de la misma o las evaluaciones de desempeño las hacemos nosotros también generalmente las realizamos en forma anual y después esos resultados se implementan. Yo trabajo en la mejora constante no solamente con el personal sino con el cliente.

5) ¿El análisis y descripción de puesto sirve de guía para su trabajo?

PABLO: Sí, yo creo que es una herramienta que nos sirve de guía para el trabajo de los operarios. El análisis y la descripción de puesto les permite a los mecánicos delimitar los procedimientos que realizan cotidianamente y las metodologías que implementan que son requerido por Volkswagen y que a sí mismo la organización necesita para que se cumplan las tareas eficientemente y por eso constantemente las estamos revisando.

6) ¿Considera que el área de trabajo se encuentra capacitada para el desarrollo de las tareas?

PABLO: Si, el área está técnicamente capacitada. Si bien todos los operarios pueden realizar todas las tareas, cada uno de ellos tiene una especialidad en cada tema para lo cual, desde un principio, fueron seleccionados de esa manera para armar un equipo. Acá, lo que hace falta es que les metan en la cabeza en las capacitaciones las cosas desde el principio del proceso y no, que se vayan directamente al manejo del inside. Necesitan que empiecen la capacitación de cero, desde que llega la orden, ¡Eso no existe! un curso desde que llega la orden a la mano del mecánico para que la sepan leer, interpretarla, que sepan hacer el pedido de las piezas (muchas veces se equivocan en el pedido de piezas pedidas) que interpreten el número de chasis que te da mucha información.

7) ¿Su gente cumple con los procedimientos de trabajo?

PABLO: Sí, yo creo que cumplen con los procedimientos de trabajo. Estos procedimientos están dados de manera burocráticos por Volkswagen. De todas maneras, por más capacitación que exista, siempre hay errores más que nada en la parte administrativa de la tarea que todavía les cuesta realizarla bien y cuando se archiva esa orden tiene que estar cumplida tal cual es requerida por la empresa. A nosotros (CorCam), nos hacen una auditoria todos los años. Más que nada, es en las garantías donde les damos mucha importancia a estas cuestiones porque, si algo está mal, nosotros tenemos que comprobar realmente que no dibujamos la garantías porque esto significa plata para la empresa, entonces hace falta mucha documentación que respalde el trabajo y tratamos que siempre se haga igual para que se acostumbren a realizarlo para todos los clientes de la misma manera, tanto para: cargo cliente como cargo garantía como cargo interno, que es en donde se ve a quien se le cobra el trabajo porque acá todo lo tenemos que cobrar, alguien lo tiene que pagar a no ser que sea una pérdida nuestra porque justo el mecánico se le cayó la caja y se le partió, en ese caso eso lo tenemos que pagar nosotros. Para esto tenemos una orden interna todos los meses donde tenemos los consumos nuestros y de ahí rendimos cuenta es ahí, donde decimos perdimos esto por tal

y tal motivo. Un aspecto muy importante es que si se cumplen los procedimientos de trabajo se supone que se satisface mejor al cliente.

8) ¿Dispone de herramientas para potenciar el desarrollo de los empleados?

PABLO: Sí, Volkswagen nos envía un plan de capacitación semestral por medio de una circular en donde se incluyen todas las capacitaciones técnicas a los operarios salvo la del asesor de servicio que es menos técnica. Enviamos a los operarios en función a su especialidad porque no nos sirve mandar a un especialista en electricidad a una capacitación de armado de caja, es una pérdida de tiempo. Se dispone, además, de las herramientas de diagnóstico que hagan falta y herramientas especiales para cada unidad y que Volkswagen las provee y te obliga a adquirirla por ser concesionaria y esto hace que esas herramientas permitan alcanzar los tiempos de trabajo establecidos porque si no las tendríamos quizás, por conocimiento o experiencia ya lo saben hacer, pero estarías corriendo el riesgo de no cumplir con ese tiempo que se les exige para cumplir con cada actividad o estarías perdiendo la posibilidad de ganar en el recurso humano también.

9) ¿Su gente, conoce los procedimientos de trabajo?

PABLO: Sí, conocen los procedimientos de trabajo. En este momento estamos medio complicados con los procedimientos más que nada para la parte administrativa, hay que renegar un poquito para que escriban o para que lo hagan. Ellos, inician la tarea marcando el tiempo cada vez que inician una reparación. Hay que tener en cuenta que el lugar que más procedimientos tiene, es el área de postventa, porque desde que ingresa el cliente se abre una orden de reparación y desde ahí en más se dan un montón de procedimientos. Esta tarea, la realiza un asesor de servicio que pertenece también al área y está capacitado para eso. En esa orden de reparación, van todos los datos de la unidad y todos los datos del cliente y después va el reclamo del cliente o la inquietud del cliente. En base a esto, el asesor de servicio debe estar preparado para poder recibirlo, asesorarlo y guiarlo por medio de preguntas precisas haciendo un diagnóstico de la situación. El asesor, debe tener

conocimientos de venta, porque el que vende el servicio, el que vende el producto que es el repuesto es él. Además, éste también vende el servicio de los mecánicos porque es mano de obra productivo y el tiempo, en este caso, es una hora de trabajo que son \$200 pesos más IVA por lo tanto, si los mecánicos demoran 10 horas por incapacidad de ellos, no se las puedes cobrar al cliente porque ellos tienen pautas de tiempo estipuladas para cada tarea que realizan. Si un embrague está establecido en diez horas y el mecánico se demoró 20 horas al cliente se le cobran 10 y en base a eso se mida la productividad, el rendimiento y la eficiencia del operario que eso se mide de acuerdo a la cantidad de horas presenciales, horas facturadas y horas de trabajo.

10) ¿Exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo a los empleados del área?

PABLO: Si, se exigen que se cumplan estos procedimientos, pero más que nada cuando tenemos una orden en garantía. De todas maneras, como decíamos existen fallas más que nada en la parte administrativa. Por ejemplo, el mecánico te pone el trabajo que realizó en la hoja cuando en realidad, debe poner el diagnóstico de la unidad. Otro ejemplo se da, cuando inician el trabajo, los operarios, deben marcar el tiempo en el cual empezaron a realizarlo y cuando terminaron, deben volver a marcarlo y por lo general se olvidan de hacerlo. Esto se hace porque al finalizar el trabajo, vuelve esta ficha al asesor de servicio para que sea cargado en el sistema y, de esta manera, se puede analizar cuantas horas trabajó el empleado, si fue productivo o no, si rindió o no y si fue efectivo o no. Esto depende de la cantidad de horas que estuvo trabajando y se calcula de forma individual porque existen eventualidades. Por ejemplo, un mecánico está 9 horas trabajando entonces, lo óptimo es que se aprovechen el 80% de esas horas son 7 horas 20 minutos que me vende sus servicios el mecánico. Esto como decíamos, se analiza por mecánico y de forma global para analizar el rendimiento del taller y de ahí se ve cuantas horas facturamos realmente y cuantas horas trabajó. Ahora a esto lo fuimos corrigiendo, pero muchas veces, yo los veía trabajar mucho y en los números no se veía que trabajaban y los números son lo que ve el gerente general si bien, yo se lo puedo explicar que fue lo que pasó, en el momento de desvincular a alguien ese que se equivocó en lo administrativo es el que se va

porque aparentemente es el que menor rinde. En definitiva, hay procedimientos que deben cumplir y cuesta que los cumplan. Hace falta más capacitación desde la terminal para mi forma de ver en esta parte más administrativa del mecánico. Si los operarios cumplen con los procedimientos y éstos quedan registrados en la orden de reparación cualquiera que no entienda nada, debería poder agarrar esta orden y entender de qué habla y explicar y hablar con el cliente.

11) ¿En qué grado, puede proveer información sobre necesidades futuras de capacitación de su gente?

PABLO: El jefe de taller tiene la facultad de venir y decirme a mí: necesito que esta persona se capacite en tal y tal cosa, y yo puedo ver la manera de que esta necesidad sea factible.

12) ¿La capacitación colabora con la planificación y coordinación del área?

PABLO: Si, yo considero que técnicamente colabora porque les brinda todas las herramientas necesarias a los mecánicos, pero, como decíamos, desde camiones y buses de Volkswagen, hace falta más capacitación desde la terminal desde el inicio del proceso porque son todas capacitaciones técnicas, pero necesitan empezar de cero en el proceso de los mecánicos para que sepan hacer lo administrativo que forma parte de su burocracia. Se da mucha importancia a lo que es auto y no tanto a camiones y buses y más que nada en la postventa más allá de que hace bastantes años que estamos en el mercado. Por otro lado, la proyección de este año son Euro tres y Euro cinco. Euro tres y a vimos todas las capacitaciones y las siguen repitiendo siempre igual, aunque les cambien el nombre los mecánicos ya las hicieron todos y la capacitación Euro cinco la empezamos a hacer en el año 2013 en Brasil mande un mes al jefe de taller y a un mecánico con un costo de \$60000 y hoy en día no se acuerdan de nada. Este año se empiezan a hacer en Argentina, pero para mí no va a ingresar al país por falta de condiciones en el combustible por lo que por más que pelee con Volkswagen pasa a ser una pérdida en vez de una inversión.

13) ¿La capacitación brindada por la organización le permite supervisar que el área de trabajo disponga de los materiales y herramientas?

PABLO: En nuestro caso, la capacitación técnica, es brindada por la terminal de Volkswagen en la provincia de Buenos Aires y ellos, nos hacen auditorias anuales donde se fijan que implementemos todas las capacitaciones y herramientas que les compramos a ellos. Por lo general debemos adquirir la herramienta para poder capacitar a los mecánicos y una herramienta te lleva a la otra más allá que el resto de las herramientas sean adquiridas aparte por nosotros y en función a las necesidades del taller, las herramientas especiales son establecidas por Volkswagen.

14) ¿En qué grado, la capacitación brindada por la organización le permite supervisar que el área de trabajo utilice los dispositivos de seguridad?

PABLO: Desde la capacitación los operarios saben que herramientas requieren de ciertos cuidados y a si mismo son requeridos por ART para que se cumplan.

15) ¿Participa en la planificación y diseño de la gestión de capacitación?

PABLO: Si, más allá de que la capacitación es brindada por Volkswagen, por lo general los gerentes nos comunicamos con los zonales de postventa y tenemos una buena comunicación y participamos de estas necesidades que van surgiendo en lo cotidiano independientemente de si después esto se toma en cuenta o no.

16) ¿La capacitación colabora en la coordinación y formulación de programas de trabajo de conformidad con las prioridades que indiquen los superiores?

PABLO: El dueño de la empresa es quien baja una línea a los gerentes de cada área y en base a eso nosotros los vamos distribuyendo a los demás para poder llegar a un objetivo en común. El dueño se va a fijar en el objetivo final más allá de las capacitaciones.

17) ¿En qué grado, transfiere mediante la capacitación sus conocimientos técnicos a los operarios?

PABLO: En este caso, nuestro jefe de taller está constantemente con los operarios y trabaja a la par de ellos, sabe más que los mecánicos, está más capacitado, lo que nos cuesta es que se supone que la figura del jefe de taller es supervisar a todos los mecánicos y dar una mano solo cuando alguno se le queman los libros, pero, él es bastante metido y va y hace las tareas directamente, lo ayuda al mecánico y lo aprende por verlo, pero, al estar metido en un trabajo hace que se descuide el trabajo general. Nosotros, tenemos de ocho a diez camiones por día con cinco mecánicos son dos camiones por cada uno y si él está metido en un camión no hace el control de calidad que debe hacer, entonces, cuando completa la orden pone la firma y más allá de que confíe a quien le da la tarea él debe cumplir su rol de supervisar.

18) ¿Participa del desarrollo y actualización de los materiales de capacitación?

PABLO: No, no participo. Al ser externas las capacitaciones es decir las brindan desde la central de Volkswagen, los materiales de capacitación están dados y realizados por ellos directamente.

19) ¿La capacitación permite la satisfacción del cliente?

PABLO: Si, por supuesto. Yo considero que ese el fin principal de la capacitación.

20) ¿La capacitación le permite dar respuesta a los problemas de los operarios cotidianos?

PABLO: Sí, si les permite. Si un cliente viene con un problema técnico, por ejemplo, que tiene una pérdida de aire el camión, ellos deben saber diagnosticar a que se debe y resolverlo y eso lo pueden hacer gracias a la capacitación que se les brinda por parte de Volkswagen.

21) ¿Puede participar en la determinación de futuras necesidades de capacitación para su gente?

PABLO: Si, puedo participar. El jefe de taller puede decirme las necesidades que tenga de capacitación para los mecánicos y yo se las informo a Volkswagen o podemos solicitar cursos externos. Por lo general, yo hago participar al jefe de taller en la determinación de quienes van a presentarse en los procesos de capacitación de Volkswagen, nos ponemos de acuerdo en conjunto, porque por ahí justo cuando se da la fecha de capacitación a esa persona la estamos observando o la necesitamos para otra cosa.

22) ¿Mantiene un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajadores?

PABLO: Si tenemos un registro pero medimos la productividad, la eficiencia, el rendimiento mes a mes de los empleados, pero no hacemos un seguimiento después de que cada uno fue a la capacitación o de la capacitación en sí misma, porque consideramos que lo que aprenden en las capacitaciones de Volkswagen son cosas que van a hacer todos los días por lo que de la única manera que podemos evaluarlo es viendo si lo implementa o no en la tarea en sí mismo, no hay mucho para analizar.

23) ¿Considera que la capacitación ayuda a alcanzar los objetivos de la organización?

PABLO: Sí, por supuesto siempre ayudan a alcanzar los objetivos y para eso se realizan y desde mi punto deberían ser más actualmente representan un 4% del presupuesto.

24) ¿Los objetivos propuestos en la capacitación son controlados en las tareas diarias?

PABLO: Si, son controlados diariamente pero como ya decíamos controlamos que lo aprendido se haga o no se haga en las tareas no tenemos un registro en concreto, se cumple con lo que capacitaron al mecánico o no se cumple.

25) ¿En qué grado, participa en el desarrollo del material de capacitación?

PABLO: directamente el material de capacitación que se les proporciona a los mecánicos es desarrollado por Volkswagen podemos, como les decía hacer alguna sugerencia si es necesario, pero al ser técnicas las capacitaciones son siempre el mismo material.

26) ¿En qué medida, el material de capacitación se adecúa a la práctica de las tareas de los operarios?

PABLO: yo creo que los manuales son eficientes por lo menos los mecánicos vienen sabiendo lo que tienen que hacer en cada unidad.

## **RESPONSABLE DE RECURSOS HUAMANOS**

<b>FORMULARIO DE ENTREVISTA RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Empresa:</b>	
<b>Área De Trabajo:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	
<b>1) ¿El diseño de los perfiles de puesto, corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?</b>	
Respuesta	
<b>2) ¿Participó en la elaboración del análisis y descripción de puesto? ¿Quiénes lo realizaron?</b>	
Respuesta	
<b>3) ¿De qué manera se obtiene información para el desarrollo de los perfiles de puesto? ¿Quiénes le proporciona la información? ¿Qué métodos utilizan?</b>	
Respuesta	
<b>4) ¿Quiénes realizan los procedimientos de trabajo? ¿Qué métodos utilizan?</b>	
Respuesta	
<b>5) ¿Cumplen los operarios con los procedimientos de trabajo establecidos?</b>	
Respuesta	

<b>6) ¿Cómo controlan que se cumplan con los procedimientos de trabajo?</b>
Respuesta
<b>7) ¿Existe alguna manera de registrar el grado de calificación que cada integrante del área operativa posee en términos de las competencias necesarias para desempeñarse en sus funciones? De ser así ¿los registros se mantienen actualizados de manera que reflejen la situación real de manera confiable y permitan tomar decisiones al respecto?</b>
Respuesta
<b>8) ¿Para las actividades de capacitación directamente asociadas con las funciones que cumplen los operarios ¿son realizados o considerados los análisis de tareas, las descripciones de funciones y los perfiles de los puestos que ocupan?</b>
Respuesta
<b>9) ¿Están claramente especificadas las responsabilidades de la máxima conducción de la organización con respecto a la capacitación? Quien ocupa dicha responsabilidad ¿posee un conocimiento cabal sobre la misma?</b>
Respuesta
<b>10) ¿Quién es el encargado de realizar las capacitaciones?</b>
Respuesta
<b>11) ¿Qué criterios utilizan para decidir si una capacitación se va a realizar o no?</b>
Respuesta
<b>12) ¿Son llevados registros pertinentes y significativos durante las actividades de capacitación?</b>
Respuesta
<b>13) ¿Es recogida al finalizar la capacitación la opinión de los destinatarios para lograr lo necesario que permita asegurar mejoras en próximas ediciones?</b>
Respuesta
<b>14) ¿Las capacitaciones realizadas en la organización son internas, externas o mixtas? Si son internas, ¿quién la realiza? En el caso de ser externa, ¿Dónde se realizan? ¿Qué métodos utilizan? ¿Cómo se controla?</b>

Respuesta
<b>15) ¿Para cada necesidad de capacitación escogida ¿existe evidencia de que han sido establecidos objetivos específicos a alcanzar y que indiquen claramente que al finalizar la misma los destinatarios podrán aportar mejorías concretas a su desempeño? ¿Estos objetivos de pueden ser medidos fehacientemente?</b>
Respuesta
<b>16) ¿Qué criterios utilizan para la configuración de las actividades de capacitación de acuerdo con los objetivos a lograr (por ejemplo, cómo elegir la modalidad de capacitación, el material a utilizar, las condiciones o locales, el capacitador, etc.)?</b>
Respuesta
<b>17) ¿Es programada dentro de una actividad la utilización de pruebas o test para ir evaluando, el grado en que los destinatarios cumplen con cada uno de los objetivos de capacitación propuestos?</b>
Respuesta
<b>18) ¿Son estimados los recursos y tiempos necesarios para la concreción de cada actividad de capacitación?</b>
Respuesta
<b>19) Las actividades de capacitación ¿son contenidas en un programa general que considere las prioridades y secuencias lógicas necesarias entre las mismas?</b>
Respuesta
<b>20) Durante la capacitación, ¿Se ha acordado con los destinatarios y/o sus superiores alguna forma de acompañamiento a la actividad desde la propia rutina, transfiriendo al trabajo diario los resultados parciales de la capacitación y el feedback necesario para realizar ajustes a la actividad de acuerdo con los logros parciales?</b>
Respuesta
<b>21) ¿Participa en el desarrollo del material de capacitación?</b>
Respuesta
<b>22) ¿Con qué frecuencia se actualiza el material de capacitación?</b>
Respuesta

23) ¿Qué tipo de materiales utilizan en las capacitaciones?

Respuesta

## Respuestas

1) El diseño de los perfiles de puesto, ¿Corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?

RRHH: sí corresponde, por lo menos siempre se busca eso, a veces, por ahí es un tema porque se va alguien cualquiera sea el motivo y tenemos poco tiempo para cubrir un puesto y por ahí nos ha pasado que se haya ido gente enojada rápido y se necesita con urgencia el puesto entonces bueno por ahí no se es tan exigente en ciertas cosas de los perfiles de puesto. Pero si, las tareas que están descriptas en los perfiles son las que hacen en los puestos.

2)¿Participó en la elaboración del análisis y descripción de puesto?  
¿Quiénes lo realizaron?

RRHH: si, participo. Los realizamos en conjunto con el gerente general y lo actualizamos todos los años. Nosotros cerramos balance el 31 de octubre y ahí arrancas a planificar eso, el tema de las capacitaciones que se van a hacer en el año que viene y las descripciones de puesto siempre cuando comienza el ejercicio comenzamos con toda es parte.

3) ¿De qué manera se obtiene información para el desarrollo de los perfiles de puesto? ¿Quiénes le proporcionan información? ¿Qué métodos utilizan?

RRHH: Para el desarrollo de los perfiles, se habla con el encargado de cada área, sea el gerente de post venta, el gerente de administración o el gerente comercial. Después, cuando hablamos con ellos, de acuerdo a que perfil necesita para su área, ahí lo vamos actualizando, así como cuando entra alguien hablamos con esa persona para ver que se necesita del puesto, pero

siempre en cada puesto con el gerente o encargado de cada sector obtenemos la información personalmente.

4) ¿Quiénes realizan los procedimientos de trabajo? ¿Qué métodos utilizan?

RRHH: cada gerente realiza los procedimientos de trabajo de su propia área el gerente de post venta, el comercial y el de administración y éstos determinan el análisis la descripción de puesto y también los procedimientos.

5) ¿Cumplen los operarios con los procedimientos de trabajo establecidos?

RRHH: si, mayormente si cumplen.

6) ¿Cómo controlan que se cumplan con los procedimientos de trabajo?

RRHH: eso depende el área, por ejemplo, en el área de ventas tenemos que vender tantas unidades y después cuando se cierra el ejercicio se ve si llegó al objetivo y en el área de taller hacen los service a los camiones y tenemos indicadores con las quejas de los clientes y si vuelven los camiones, etc.

7) ¿Existe alguna manera de registrar el grado de calificación que cada integrante del área operativa posee?

\*(No entendió la pregunta se la reformulamos y explicamos)

RRHH: si, tenemos registro de lo que falta, por ejemplo, si se pide secundario completo y no tiene el secundario sabemos que falta en ese puesto y lo tenemos identificado.

8) Para las actividades de capacitación directamente asociadas con las funciones que cumplen los operarios, ¿Son realizados o considerados los análisis de las tareas, las descripciones de funciones y puestos?

RRHH: Si son considerados y tendidos en cuenta, aunque las capacitaciones de esta área sean en su mayoría externas por medio de Volkswagen.

9) ¿Están claramente especificadas las responsabilidades de la máxima conducción de la organización con respecto a la capacitación? Quien ocupa esta responsabilidad ¿posee un conocimiento cabal sobre la misma?

RRHH: si, si por ahí cada encargado va actualizando lo que hace falta y bueno, ellos son los que me requieren a mi algún curso de capacitación. Todos los operarios han ido a Buenos Aires a la planta de Pacheco porque ha salido una nueva versión del camión y bueno como tenía distintas especificaciones que los otros camiones, fueron cada uno a hacer la capacitación. Básicamente cada gerente esta actualizado en lo que hace falta para cada puesto igual por ahí la gente de administración los que son contadores por ahí salen cosas de actualización de los impuestos siempre se actualiza todos los años siempre cada encargado de área lo va haciendo.

10) ¿Quién es el encargado de realizar las capacitaciones?

RRHH: siempre soy yo con cada encargado de área. Organizamos la capacitación, pero no las damos porque siempre son externas nunca hay una capacitación interna, por ejemplo, de acá los mandamos a Volkswagen o a la facultad a la gente de administración o a la gente de la ART que cursa los primeros auxilios, pero siempre la capacitación es externa aunque la iniciativa sale desde los responsables de área o es mía.

11) ¿Qué criterios consideran para decidir si una capacitación se va a realizar o no?

RRHH: Las capacitaciones se realizan de acuerdo a lo que haga falta en el puesto de acuerdo a las necesidades

12) ¿Son llevados registros pertinentes y significativos durante las actividades de capacitación?

RRHH: Si son llevados siempre, ahí se le pide al empleado cuando vuelve de las capacitaciones lo que realizó y nosotros tenemos una memoria donde salen todas estas capacitaciones que hicieron durante el año los operarios.

13) ¿Es recogida al finalizar la capacitación la opinión de los destinatarios para lograr lo necesario que permita asegurar mejoras en próximas ediciones?

RRHH: Si, igual no lo tenemos en forma escrita, se le consulta como lo fue en la capacitación en forma oral pero no hay algo formal o que quede por escrito.

14) Las capacitaciones realizadas en la organización ¿son internas, externas o mixtas? Si es interna ¿Quién la realiza? En el caso de ser externa ¿Dónde se realizan? ¿Qué métodos utilizan? ¿Cómo se controla?

RRHH: Las capacitaciones en su mayoría son externas las da Volkswagen otras las da el consejo profesional de ciencias económicas sobre todo de administración de impuestos, pero la mayoría son de Volkswagen

15) Para cada necesidad de capacitación escogida ¿existe evidencia de que han sido establecidos objetivos específicos a alcanzar y que indiquen claramente que al finalizar la misma los destinatarios podrán aportar mejoras concretas de desempeño? ¿Estos objetivos pueden ser medidos fehacientemente?

RRHH: En este caso sí, las capacitaciones son de camiones que vienen nuevos y que se les tiene que hacer el servicio se tiene que ver el futuro de la capacitación que hicieron, pero no hay mediciones cuantitativas vemos si se refleja en la actividad o no se refleja.

16) ¿Qué criterios utilizan para la configuración de las actividades de capacitación de acuerdo con los objetivos a lograr (por ejemplo, ¿cómo elegir la modalidad de capacitación, el material a utilizar, las condiciones o locales, el capacitador, etc.)?

RRHH: Como las capacitaciones son externas, los criterios los ponen ellos nosotros vemos el tema específico de lo que haga falta a cada empleado nosotros no participamos en cómo o donde se va a realizar la capacitación proporcionamos el tiempo al empleado y la plata para financiar eso.

17) ¿Es programada dentro de una actividad la utilización de pruebas o test para ir evaluando el grado en que los destinatarios cumplen con cada uno de los objetivos de capacitación propuestos?

RRHH: Hay indicadores como decíamos, pero, no hay test o pruebas se ve si lo hace o no lo hace en la actividad en sí misma.

18) ¿Son estimados los recursos y tiempos necesarios para la concreción de cada actividad de capacitación?

RRHH: Si son estimados, la empresa le otorga el tiempo y los recursos necesarios para cada capacitación y éstos están determinados por la empresa.

19) Las actividades de capacitación ¿son contenidas en un programa general que considere las prioridades y secuencias lógicas necesarias entre las mismas?

RRHH: la empresa no tiene un programa, pero si Volkswagen donde a principio de año nos dice las capacitaciones programadas y en función a eso elegimos las que hacen falta se busca no capacitar por capacitar de todas maneras.

20) Durante la capacitación ¿se ha acordado con los destinatarios y/o superiores alguna forma de acompañamiento a la actividad desde la propia rutina, transfiriendo al trabajo diario los resultados parciales de la capacitación y el feedback necesario para realizar ajustes a la actividad de acuerdo con los logros parciales?

RRHH: Realizamos un feedback para saber si le sirvió o no la capacitación por lo general van en dos tandas y la segunda tanda depende de si le sirvió o no a la primera.

21) ¿Participa en el desarrollo del material de capacitación?

RRHH: En realidad el material de capacitación no lo hacemos nosotros lo hace Volkswagen en función a sus objetivos y se los entregan ellos directamente a los mecánicos cuando van a la capacitación en Buenos Aires y

cuando hubo capacitaciones por ejemplo en la universidad lo mismo al ser externo siempre los realizan ellos.

22) ¿Con que frecuencia se actualiza el material de capacitación?

RRHH: supongo que el material de capacitación se actualiza a periódicamente o en realidad a medida que se necesite actualizar en función a las necesidades que haya en el momento.

23) ¿Qué tipo de materiales de capacitación utilizan en las capacitaciones?

RRHH: utilizan apoyo audiovisual, proyectores, la práctica en sí misma en el lugar de trabajo, material escrito un manual de apoyo, etc.

## **ANEXO TRES: CUESTIONARIO**

### **JEFE DE TALLER**

FORMULARIO DE CUESTIONARIO							
AREA DE TRABAJO	Taller Mecánico / Jefe de Taller				PUESTO		
NOMBRE	Arguello Davis						
ANTIGÜEDAD	3 años	FECHA	04/05/2015				
PREGUNTAS			RESPUESTAS				
EVALUE DE 1 A 5			1	2	3	4	5
TEMA UNO							
1) ¿En qué grado los deberes y responsabilidades del puesto son acorde a las actividades que realizan?							X
¿POR QUÉ?							
2) ¿En qué grado el análisis y descripción de puesto sirve de guía para su trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
3) ¿Qué nivel de conocimiento tiene de las tareas a realizar establecidas en el análisis y descripción de puesto?							X
¿POR QUÉ?							
4) ¿En qué grado conoce la existencia de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
5) ¿En qué grado la organización exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							

11) ¿En qué grado, sienten el acompañamiento de la gerencia o directivos, en la implementación de la capacitación?								X
¿POR QUÉ?								
12) A partir de la implementación de la capacitación, ¿en qué grado, tiene la posibilidad de aprender a utilizar adecuadamente los elementos de seguridad provistos?								X
¿POR QUÉ?								
13) ¿En qué grado, el material aportado en la capacitación es acorde para aprender las tareas del puesto?								X
¿POR QUÉ?								
14) ¿En qué grado, considera que las actividades desarrolladas en la capacitación se adaptan a sus tareas?								X
¿POR QUÉ?								
TEMA CINCO								
15) ¿En qué grado considera usted que el capacitador desarrolló el contenido del programa de capacitación acorde a su puesto de trabajo?								X <del>2</del>
¿POR QUÉ?								
16) ¿En qué grado, los contenidos expuestos durante la capacitación generan un aporte importante para el desarrollo de sus funciones de trabajo?								X
¿POR QUÉ?								
17) ¿En qué grado, los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo laboral como herramienta para la mejora?								X
¿POR QUÉ?								

TEMA DOS									
6) ¿En qué grado, el diseño del programa de capacitación se adapta a sus necesidades de aprendizaje?									X
¿POR QUÉ?									
TEMA TRES									
7) ¿En qué medida, los materiales que recibió en la capacitación son acertados y suficientes?									X
¿POR QUÉ?									
8) ¿En qué grado, considera que los materiales de capacitación son actualizados en función a los avances de su tarea?									X
¿POR QUÉ?									
TEMA CUATRO									
9) ¿En qué medida, la organización le permite volcar en sus tareas lo aprendido en la capacitación?									X
¿POR QUÉ?									
10) ¿En qué grado, la aplicación de la capacitación es frecuente en el trabajo cotidiano?									X
¿POR QUÉ?									

18) ¿En qué grado, considera que la capacitación le permite alcanzar los objetivos planteados?								X
¿POR QUÉ?								
19) ¿En qué grado, la retroalimentación brindada en la capacitación le permite superar los desafíos en la tarea?								X
¿POR QUÉ?								

REFERENCIAS	
1	NADA
2	CASI NADA
3	MAS O MENOS
4	CASI TOTALMENTE
5	TOTALMENTE

**MECÁNICOS**

FORMULARIO DE CUESTIONARIO							
AREA DE TRABAJO <b>TALLER / MECANICO</b>			PUESTO				
NOMBRE <b>DELGADO RAFAEL</b>							
ANTIGÜEDAD <b>2 AÑOS</b>			FECHA <b>04/03/2015</b>				
PREGUNTAS			RESPUESTAS				
EVALUE DE 1 A 5			1	2	3	4	5
TEMA UNO							
1) ¿En qué grado los deberes y responsabilidades del puesto son acorde a las actividades que realizan?							X
¿POR QUÉ?							
2) ¿En qué grado el análisis y descripción de puesto sirve de guía para su trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
3) ¿Qué nivel de conocimiento tiene de las tareas a realizar establecidas en el análisis y descripción de puesto?							X
¿POR QUÉ?							
4) ¿En qué grado conoce la existencia de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
5) ¿En qué grado la organización exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							

TEMA DOS				
6) ¿En qué grado, el diseño del programa de capacitación se adapta a sus necesidades de aprendizaje?				X
¿POR QUÉ?				
TEMA TRES				
7) ¿En qué medida, los materiales que recibió en la capacitación son acertados y suficientes?				X
¿POR QUÉ?				
8) ¿En qué grado, considera que los materiales de capacitación son actualizados en función a los avances de su tarea?				X
¿POR QUÉ?				
TEMA CUATRO				
9) ¿En qué medida, la organización le permite volcar en sus tareas lo aprendido en la capacitación?				X
¿POR QUÉ?				
10) ¿En qué grado, la aplicación de la capacitación es frecuente en el trabajo cotidiano?				X
¿POR QUÉ?				



18) ¿En qué grado, considera que la capacitación le permite alcanzar los objetivos planteados?

X

¿POR QUÉ?

19) ¿En qué grado, la retroalimentación brindada en la capacitación le permite superar los desafíos en la tarea?

X

¿POR QUÉ?

REFERENCIAS	
1	NADA
2	CASI NADA
3	MAS O MENOS
4	CASI TOTALMENTE
5	TOTALMENTE

FORMULARIO DE CUESTIONARIO							
AREA DE TRABAJO	<i>Taller / Mecánicos</i>			PUESTO			
NOMBRE	<i>Gaglianò Marcelo</i>						
ANTIGÜEDAD	<i>9 años</i>	FECHA	<i>04/03/2015</i>				
PREGUNTAS			RESPUESTAS				
EVALUE DE 1 A 5			1	2	3	4	5
TEMA UNO							
1) ¿En qué grado los deberes y responsabilidades del puesto son acorde a las actividades que realizan?						X	
¿POR QUÉ?							
2) ¿En qué grado el análisis y descripción de puesto sí-ve de guía para su trabajo?					X		
¿POR QUÉ?							
3) ¿Qué nivel de conocimiento tiene de las tareas a realizar establecidas en el análisis y descripción de puesto?					X		
¿POR QUÉ?							
4) ¿En qué grado conoce la existencia de los procedimientos de trabajo?					X		
¿POR QUÉ?							
5) ¿En qué grado la organización exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo?					X		
¿POR QUÉ?							

TEMA DOS				
6) ¿En qué grado, el diseño del programa de capacitación se adapta a sus necesidades de aprendizaje?			X	
¿POR QUÉ?				
TEMA TRES				
7) ¿En qué medida, los materiales que recibió en la capacitación son acertados y suficientes?			X	
¿POR QUÉ?				
8) ¿En qué grado, considera que los materiales de capacitación son actualizados en función a los avances de su tarea?			X	
¿POR QUÉ?				
TEMA CUATRO				
9) ¿En qué medida, la organización le permite volcar en sus tareas lo aprendido en la capacitación?			X	
¿POR QUÉ?				
10) ¿En qué grado, la aplicación de la capacitación es frecuente en el trabajo cotidiano?			X	
¿POR QUÉ?				

11) ¿En qué grado, sienten el acompañamiento de la gerencia o directivos, en la implementación de la capacitación?										X
¿POR QUÉ?										
12) A partir de la implementación de la capacitación, ¿en qué grado, tiene la posibilidad de aprender a utilizar adecuadamente los elementos de seguridad provistos?										X
¿POR QUÉ?										
13) ¿En qué grado, el material aportado en la capacitación es acorde para aprender las tareas del puesto?										X
¿POR QUÉ?										
14) ¿En qué grado, considera que las actividades desarrolladas en la capacitación se adaptan a sus tareas?										X
¿POR QUÉ?										
TEMA CINCO										
15) ¿En qué grado considera usted que el capacitador desarrolló el contenido del programa de capacitación acorde a su puesto de trabajo?										X
¿POR QUÉ?										
16) ¿En qué grado, los contenidos expuestos durante la capacitación generan un aporte importante para el desarrollo de sus funciones de trabajo?										X
¿POR QUÉ?										
17) ¿En qué grado, los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo laboral como herramienta para la mejora?										X
¿POR QUÉ?										

18) ¿En qué grado, considera que la capacitación le permite alcanzar los objetivos planteados?										X
¿POR QUÉ?										
19) ¿En qué grado, la retroalimentación brindada en la capacitación le permite superar los desafíos en la tarea?										X
¿POR QUÉ?										

REFERENCIAS	
1	NADA
2	CASI NADA
3	MAS O MENOS
4	CASI TOTALMENTE
5	TOTALMENTE

FORMULARIO DE CUESTIONARIO							
AREA DE TRABAJO	Taller / Mecánico			PUESTO			
NOMBRE	Martinez Ricardo						
ANTIGÜEDAD	8 años	FECHA	04/05/2015				
PREGUNTAS			RESPUESTAS				
EVALUE DE 1 A 5			1	2	3	4	5
TEMA UNO							
1) ¿En qué grado los deberes y responsabilidades del puesto son acorde a las actividades que realizan?							X
¿POR QUÉ?							
2) ¿En qué grado el análisis y descripción de puesto sirve de guía para su trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
3) ¿Qué nivel de conocimiento tiene de las tareas a realizar establecidas en el análisis y descripción de puesto?							X
¿POR QUÉ?							
4) ¿En qué grado conoce la existencia de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
5) ¿En qué grado la organización exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							

TEMA DOS				
6) ¿En qué grado, el diseño del programa de capacitación se adapta a sus necesidades de aprendizaje?				X
¿POR QUÉ?				
TEMA TRES				
7) ¿En qué medida, los materiales que recibió en la capacitación son acertados y suficientes?				X
¿POR QUÉ?				
8) ¿En qué grado, considera que los materiales de capacitación son actualizados en función a los avances de su tarea?				X
¿POR QUÉ?				
TEMA CUATRO				
9) ¿En qué medida, la organización le permite volcar en sus tareas lo aprendido en la capacitación?				X
¿POR QUÉ?				
10) ¿En qué grado, la aplicación de la capacitación es frecuente en el trabajo cotidiano?				X
¿POR QUÉ?				

11) ¿En qué grado, sienten el acompañamiento de la gerencia o directivos, en la implementación de la capacitación?									X
¿POR QUÉ?									
12) A partir de la implementación de la capacitación, ¿en qué grado, tiene la posibilidad de aprender a utilizar adecuadamente los elementos de seguridad provistos?									X
¿POR QUÉ?									
13) ¿En qué grado, el material aportado en la capacitación es acorde para aprender las tareas del puesto?									X
¿POR QUÉ?									
14) ¿En qué grado, considera que las actividades desarrolladas en la capacitación se adaptan a sus tareas?									X
¿POR QUÉ?									
TEMA CINCO									
15) ¿En qué grado considera usted que el capacitador desarrolló el contenido del programa de capacitación acorde a su puesto de trabajo?									X
¿POR QUÉ?									
16) ¿En qué grado, los contenidos expuestos durante la capacitación generan un aporte importante para el desarrollo de sus funciones de trabajo?									X
¿POR QUÉ?									
17) ¿En qué grado, los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo laboral como herramienta para la mejora?									X
¿POR QUÉ?									



FORMULARIO DE CUESTIONARIO							
AREA DE TRABAJO	<i>Taller / mecánico</i>			PUESTO			
NOMBRE	<i>Echeverry Diego</i>						
ANTIGÜEDAD	<i>2 años</i>	FECHA <i>04/03/2015</i>					
PREGUNTAS			RESPUESTAS				
EVALUE DE 1 A 5			1	2	3	4	5
TEMA UNO							
1) ¿En qué grado los deberes y responsabilidades del puesto son acorde a las actividades que realizan?							X
¿POR QUÉ?							
2) ¿En qué grado el análisis y descripción de puesto sirve de guía para su trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
3) ¿Qué nivel de conocimiento tiene de las tareas a realizar establecidas en el análisis y descripción de puesto?				X			
¿POR QUÉ?							
4) ¿En qué grado conoce la existencia de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
5) ¿En qué grado la organización exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							

TEMA DOS	
6) ¿En qué grado, el diseño del programa de capacitación se adapta a sus necesidades de aprendizaje?	X
¿POR QUÉ?	
TEMA TRES	
7) ¿En qué medida, los materiales que recibió en la capacitación son acertados y suficientes?	X
¿POR QUÉ?	
8) ¿En qué grado, considera que los materiales de capacitación son actualizados en función a los avances de su tarea?	y
¿POR QUÉ?	
TEMA CUATRO	
9) ¿En qué medida, la organización le permite volcar en sus tareas lo aprendido en la capacitación?	X
¿POR QUÉ?	
10) ¿En qué grado, la aplicación de la capacitación es frecuente en el trabajo cotidiano?	X
¿POR QUÉ?	

11) ¿En qué grado, sienten el acompañamiento de la gerencia o directivos, en la implementación de la capacitación?	X
¿POR QUÉ?	
12) A partir de la implementación de la capacitación, ¿en qué grado, tiene la posibilidad de aprender a utilizar adecuadamente los elementos de seguridad provistos?	X
¿POR QUÉ?	
13) ¿En qué grado, el material aportado en la capacitación es acorde para aprender las tareas del puesto?	X
¿POR QUÉ?	
14) ¿En qué grado, considera que las actividades desarrolladas en la capacitación se adaptan a sus tareas?	X
¿POR QUÉ?	
TEMA CINCO	
15) ¿En qué grado considera usted que el capacitador desarrolló el contenido del programa de capacitación acorde a su puesto de trabajo?	X
¿POR QUÉ?	
16) ¿En qué grado, los contenidos expuestos durante la capacitación generan un aporte importante para el desarrollo de sus funciones de trabajo?	X
¿POR QUÉ?	
17) ¿En qué grado, los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo laboral como herramienta para la mejora?	X
¿POR QUÉ?	

18) ¿En qué grado, considera que la capacitación le permite alcanzar los objetivos planteados?	X
¿POR QUÉ?	
19) ¿En qué grado, la retroalimentación brindada en la capacitación le permite superar los desafíos en la tarea?	X
¿POR QUÉ?	

REFERENCIAS	
1	NADA
2	CASI NADA
3	MAS O MENOS
4	CASI TOTALMENTE
5	TOTALMENTE

FORMULARIO DE CUESTIONARIO							
AREA DE TRABAJO	Taller / Mecánico				PUESTO		
NOMBRE	Bazan Gonzalo						
ANTIGÜEDAD	3 años	FECHA	04/03/2015				
PREGUNTAS			RESPUESTAS				
EVALUE DE 1 A 5			1	2	3	4	5
TEMA UNO							
1) ¿En qué grado los deberes y responsabilidades del puesto son acorde a las actividades que realizan?							X
¿POR QUÉ?							
2) ¿En qué grado el análisis y descripción de puesto sirve de guía para su trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
3) ¿Qué nivel de conocimiento tiene de las tareas a realizar establecidas en el análisis y descripción de puesto?							X
¿POR QUÉ?							
4) ¿En qué grado conoce la existencia de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							
5) ¿En qué grado la organización exige el cumplimiento de los procedimientos de trabajo?							X
¿POR QUÉ?							

TEMA DOS									
6) ¿En qué grado, el diseño del programa de capacitación se adapta a sus necesidades de aprendizaje?									X
¿POR QUÉ?									
TEMA TRES									
7) ¿En qué medida, los materiales que recibí en la capacitación son acertados y suficientes?									X
¿POR QUÉ?									
8) ¿En qué grado, considera que los materiales de capacitación son actualizados en función a los avances de su tarea?									X
¿POR QUÉ?									
TEMA CUATRO									
9) ¿En qué medida, la organización le permite volcar en sus tareas lo aprendido en la capacitación?									X
¿POR QUÉ?									
10) ¿En qué grado, la aplicación de la capacitación es frecuente en el trabajo cotidiano?									X
¿POR QUÉ?									

## ANEXO CUATRO: ANÁLISIS DOCUMENTAL

### PERFILES DE PUESTO

#### GERENTE DE POST VENTA

#### PERFIL DEL PUESTO



#### DATOS DEL PUESTO

Denominación del Puesto:	Gerente de Post Venta
Departamento / Área:	Post Venta
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Jefe de Taller

Nombre del Ocupante

### Riesgo en el Puesto de Trabajo

Alto	
Medio	x
Normal	

Es importante aquí relacionar con la necesidad de formación en Seguridad e Higiene

### OBJETIVO DEL PUESTO

Proveer de manera rápida los repuestos acordes a las necesidades con el fin de apoyar de forma eficaz satisfaciendo las expectativas de los Clientes internos como externos.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas principales )**

Asesorar al cliente en función de la correcta selección del repuesto requerido.
Tratar con cordialidad y amabilidad creando una relación de confianza con los clientes.
Garantizar el aprovisionamiento correcto de repuestos y accesorios acorde a las necesidades.
Verificar la correspondencia en calidad y cantidad de la mercadería recibida.

Sugerir la compra de repuestos adicionales, para mejorar la calidad de los mismos.
Facturar respetando los márgenes sugeridos por la Gerencia.
Entregar los repuestos al cliente verificando la calidad de los mismos.
Conocimiento de los diversos vehículos comercializados (versiones equipamiento)

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas secundarias)**

Mantener el orden y limpieza del sector.
Cuidar y mantener en condiciones las herramientas de trabajo.
Buen uso de los recursos.
Manejo comercial del negocio.
Documentar cada movimiento que realiza el stock.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

	No corresponde		De 2 años a 5 años
	Hasta 6 meses		De 5 años a 8 años
<b>x</b>	De 6 meses a 2 años		Más de 8 años

**Comentarios:**

El Recurso tiene Experiencia solo necesita reglas claras

**COMPETENCIAS LABORALES**

**Genéricas**

**Nivel Requerido**

Comunicación
Trabajo en Equipo
Autogestión
Liderazgo
Orientación al Aprendizaje

<b>4</b>
<b>4</b>
<b>4</b>
<b>2</b>
<b>3</b>

**Técnica**

s

**Nivel Requerido**

Ventas
Negociación
conocimientos de los sistemas VW

3
3
4

**Definición de los niveles de requerimiento**

0	La competencia no es requerida
1	Competencia requerida con grado de destreza poco desarrollo
2	Competencia requerida con grado de destreza avanzado
3	Competencia requerida con grado de destreza muy avanzada
4	Competencia requerida con el más alto grado de destreza

**CONOCIMIENTOS**

**Conocimiento en Informática**

Aplicaci	o Req. básico	nterm	Avanz
----------	---------------	-------	-------

Paquete Office


Otros conocimientos


**CAPACITACIÓN NECESARIA**

Aplicación de 5 S	
Atención al cliente	

**MOVILIDAD Horaria**

Permanente	
Transito	
No requiere	

<u>Revisión</u> N°:	<input type="text"/>	<u>Fecha</u>	19/ 04/2013
<hr/> Gerente General		<hr/> Gerente de Post Venta	

## JEFE DE TALLER



### PERFIL DEL PUESTO

#### DATOS DEL PUESTO

Denominación del  
Puesto:

Jefe de Taller

Departamento / Área:

Taller

Report  
a a:

Supervi  
sa a:

Nombre del Ocupante

**Riesgo en el Puesto de Trabajo**

Alto	x
Medio	
Normal	

Es importante aquí relacionar con la necesidad de formación en Seguridad e Higiene

**OBJETIVO DEL PUESTO**

Organización, control y supervisión de las tareas desarrolladas en el taller para optimizar el funcionamiento del mismo y proporcionar una adecuada calidad de los servicios prestados, para satisfacer las necesidades de los clientes.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas principales )**

Asegurar el mantenimiento de acuerdo a las necesidades de los clientes

Lograr excelencia en la calidad del trabajo a través de controles y métodos adecuados

Garantizar el correcto funcionamiento de todos los procesos de reparación

Observar la calidad del producto y comunicar averías.

Evaluar la seguridad y funcionamiento de los vehículos dentro del marco de reparación

Cumplir con las normas, disposiciones y obligaciones legales de autoridades

Apoyar y asesorar a los mecánicos en los diagnósticos y trabajos difíciles.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas secundarias)**

Dirigir, instruir, informar y motivar a sus colaboradores.

Mantener el orden y la limpieza del sector.

Controlar stock de herramientas / materiales

Lograr una adecuada utilización de los recursos a través de una correcta planificación de los mismos.

**EXPERIENCIA**

**REQUERIDA**

No  
corresponde

De 2 años a 5 años

Hasta 6  
meses

De 5 años a 8 años

De 6  
meses a 2 años

Más de 8 años

**Comen  
tarios:**

Los Recursos no tienen la capacidad absoluta para la función

**COMPETENCIAS LABORALES**

**Genéri  
cas**

**Nivel  
Requerido**

Comunicación
Trabajo en Equipo
Autogestión
Liderazgo

4
4
4
4

Orientación al Aprendizaje

4

**Técnic  
as**

**Nivel  
Requerido**

motores
sistemas eléctricos y electrónicos
Tren de fuerza y rodaje.
Transmisiones.

4
4
4
4

**Definición de los niveles de requerimiento**

0	La competencia no es requerida
1	Competencia requerida con grado de destreza poco desarrollada
2	Competencia requerida con grado de destreza avanzado
3	Competencia requerida con grado de destreza muy avanzada
4	Competencia requerida con el más alto grado de destreza

**CONOCIMIENTOS**

**Conocimiento en  
Informática**

Aplicación      Básico      Intermedio      Avanzado

Req.

Paquete  
Office


**Otros conocimientos**

Manejo de Herramientas de diagnóstico.

**CAPACITACIÓN**  
**NECESARIA**

Aplicación de 5 S

**MOVILIDAD Horaria**

Perman  
ente

--

Transit  
orio

--

No  
requiere

--

<u>Revisión N°:</u>		<input type="text"/>	<u>Fecha</u>	01/ 04/2013
-	-	-	-	-
_____ Gerente General		_____	_____ Gerente de Post Venta	

## MECÁNICO UNO

### PERFIL DEL PUESTO



#### DATOS DEL PUESTO

Denominación del  
Puesto:

Mecánico

Departamento / Área:

Taller

Reporta a:

Jefe de Taller/Gerente de Post Venta

Supervisa a:

Nombre del  
Ocupante

### Riesgo en el Puesto de Trabajo

Alto	x
Medio	
Normal	

Es importante aquí relacionar con la necesidad de formación en Seguridad e Higiene

### OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr de manera efectiva y eficaz el mantenimiento de todos los vehículos logrando como resultado excelencia tanto en calidad como en servicio.

### RESPONSABILIDADES (Listado de tareas principales )

Realizar servicios de mantenimiento.

Realizar mecánica ligera de las unidades.

Alistar los vehículos.

Optimizar los tiempos de producción.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas secundarias)**

Mantener el orden y limpieza del sector.

Cuidar y mantener en condiciones las herramientas de trabajo.

Buen uso de los recursos.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

No corresponde  años De 2 años a 5

meses Hasta 6  años De 5 años a 8

2 años De 6 meses a  Más de 8 años

**Comentarios:** El Recurso tiene Experiencia solo necesita reglas claras

### COMPETENCIAS LABORALES

<b>Genéricas</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Comunicación	3
Trabajo en Equipo	4
Autogestión	3
Liderazgo	3
Orientación al Aprendizaje	3

<b>Técnicas</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Lubricación.	4
Refrigeración.	4

#### **Definición de los niveles de requerimiento**

0	La competencia no es requerida
1	Competencia requerida con grado de destreza poco

	desarrollada
2	Competencia requerida con grado de destreza avanzado
3	Competencia requerida con grado de destreza muy avanzada
4	Competencia requerida con el más alto grado de destreza

### CONOCIMIENTOS

#### Conocimiento en Informática

Aplica ción	No Req.	B ásico	I nterm	Avanz
----------------	------------	------------	------------	-------

Paquete Office		x		
-------------------	--	---	--	--

#### Otros conocimientos

No Requiere
-------------

### CAPACITACIÓN

#### NECESARIA

Aplicación de 5 S	<b>x</b>
-------------------	----------

**MOVILIDAD Horaria**

Perm anente	<input type="checkbox"/>
Transi torio	<input type="checkbox"/>
No requiere	<input type="checkbox"/>

Re   
visión N°:

01/04/2

Fecha 013

-

-

-

-

Gerente General

Gerente de Post Venta

## MECÁNICO DOS

### PERFIL DEL PUESTO



#### DATOS DEL

#### PUESTO

Denominación del Puesto:

Departamento / Área:

Reporta a:

Supervisa a:

Nombre del  
Ocupante

### Riesgo en el Puesto de Trabajo

Alto	x
Medio	
Normal	

Es importante aquí relacionar con la necesidad de formación en Seguridad e Higiene

### OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr de manera efectiva y eficaz el mantenimiento de todos los vehículos logrando como resultado excelencia tanto en calidad como en servicio.

### RESPONSABILIDADES (Listado de tareas principales)

1)

Realizar servicios de mantenimiento.

Realizar mecánica ligera de las unidades.

Alistar los vehículos.

Optimizar los tiempos de producción.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas secundarias)**

Mantener el orden y limpieza del sector.

Cuidar y mantener en condiciones las herramientas de trabajo.

Buen uso de los recursos.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

No corresponde

x años

De 2 años a 5

Hasta 6 meses

años

De 5 años a 8

años

De 6 meses a 2

Más de 8 años

**Comentarios:**

El Recurso tiene Experiencia solo necesita reglas claras

### COMPETENCIAS LABORALES

**Genér  
icas**

**Nivel  
Requerido**

Comunicación	3
Trabajo en Equipo	4
Autogestión	3
Liderazgo	3
Orientación al Aprendizaje	3

**Técni  
cas**

**Nivel  
Requerido**

Lubricación.	4
Refrigeración.	4

#### **Definición de los niveles de requerimiento**

0	La competencia no es requerida
1	Competencia requerida con grado de destreza poco desarrollado

2	Competencia requerida con grado de destreza avanzado
3	Competencia requerida con grado de destreza muy avanzado
4	Competencia requerida con el más alto grado de destreza

## CONOCIMIENTOS

### Conocimiento en Informática

Aplicación	Aplica ción	No Req.	B ásico	I nterm	Avanz
------------	----------------	------------	------------	------------	-------

Paquete  
Office

	<b>x</b>		
--	----------	--	--

Otros  
conocimientos

No Requiere
-------------

**CAPACITACIÓN**  
**NECESARIA**

Aplicación de 5 S	<b>x</b>
-------------------	----------

**MOVILIDAD Horaria**

Perm anente	<input type="checkbox"/>
Transi torio	<input type="checkbox"/>
No requiere	<input type="checkbox"/>

R  
revisión N°:

01/04/

Fecha 2013

-

-

\_\_\_\_\_  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
Gerente de Post Venta

## MECÁNICO TRES

### PERFIL DEL PUESTO



#### DATOS DEL

#### PUESTO

Denominación del  
Puesto:

Mecánico

Departamento / Área:

Taller

Reporta a:

Jefe de Taller/Gerente de Post Venta

Supervisa a:

Nombre del  
Ocupante

**Riesgo en el Puesto de  
Trabajo**

<b>Alto</b>	<b>x</b>
<b>Medio</b>	
<b>Normal</b>	

Es importante aquí relacionar con la necesidad de formación en Seguridad e Higiene

**OBJETIVO DEL  
PUESTO**

Vigilar, coordinar, controlar y reparar los desperfectos mecánicos de las unidades, para evitar posibles reclamos futuros de los clientes.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas  
principales )**

Revisar y Diagnosticar de manera correcta fallas mecánicas.

Reporta fallas y averías de las unidades con el fin de que sean corregidas.

Reparan eficaz y eficientemente las fallas encontradas.

Optimizar los tiempos de producción.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas secundarias)**

Mantener el orden y limpieza del sector.

Cuidar y mantener en condiciones las herramientas de trabajo.

Buen uso de los recursos.

Alistar vehículo antes de ingresar al taller.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

No  
corresponde

De 2 años a 5  
años

Hasta 6

De 5 años a 8

meses

años

x 2 años

De 6 meses a

Más de 8 años

**Comentarios:**

El Recurso tiene Experiencia solo necesita reglas claras

**COMPETENCIAS LABORALES**

**Genéricas**

**Nivel  
Requerido**

Comunicación
Trabajo en Equipo
Autogestión
Liderazgo
Orientación al Aprendizaje

3
4
3
2
3

**Técnicas**

**Nivel  
Requerido**

motores
---------

3
---

Tren de fuerza y rodaje.	3
Transmisiones.	3

**Definición de los niveles de requerimiento**

0	La competencia no es requerida
1	Competencias requerida con grado de destreza poco desarrollo
2	Competencias requerida con grado de destreza avanzado
3	Competencia requerida con grado de destreza muy avanzado
4	Competencia requerida con el más alto grado de destreza

**CONOCIMIENTOS**

**Conocimiento en Informática**

Aplicación	N o Req.	B ásico	I nterm	A vanz
------------	-------------	------------	------------	-----------

Paquete Office

	x		

--	--	--	--	--

**Otros  
conocimientos**

No Requiere

**CAPACITACIÓN NECESARIA**

Aplicación de 5 S	<b>x</b>
-------------------	----------

**MOVILIDAD Horaria**

Permane nte	
Transi torio	
No requiere	

Re

Fecha

01/04

visión N°:

/2013

Gerente General

Gerente de Post Venta

## MECÁNICO CUATRO

### PERFIL DEL PUESTO



#### DATOS DEL

#### PUESTO

Denominación del  
Puesto:

Mecánico

Departamento / Área:

Taller

Repor

Jefe de Taller/Gerente de Post Venta

ta a:

Supervis

a a:

Nombre del  
Ocupante

### Riesgo en el Puesto de Trabajo

Alto	<input checked="" type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Normal	<input type="checkbox"/>

Es importante aquí relacionar con la necesidad de formación en Seguridad e Higiene

### OBJETIVO DEL PUESTO

Vigilar, coordinar, controlar y reparar los desperfectos mecánicos de las unidades, para evitar posibles reclamos futuros de los clientes.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas  
principales )**

Revisar, Controlar de manera correcta cajas, motores de las unidades.

Diagnósticos.

Reporta fallas y averías de las unidades con el fin de que sean corregidas.

Desarmar, ajustar motores, cajas, diferenciales.

Optimizar los tiempos de producción.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas  
secundarias)**

Mantener el orden y limpieza del sector.

Cuidar y mantener en condiciones las herramientas de trabajo.

Buen uso de los recursos.

**EXPERIENCIA**

**REQUERIDA**

No  
corresponde

años

De 2 años a 5

Hasta 6  
meses

años

De 5 años a 8

De 6 meses a  
2 años

Más de 8 años

**Comentarios:**

El Recurso tiene Experiencia solo necesita reglas claras

**COMPETENCIAS LABORALES**

**Genéricas**

**Genéricas**

**Nivel  
Requerido**

Comunicación
Trabajo en Equipo
Autogestión
Liderazgo
Orientación al Aprendizaje

3
4
3
3
3

Técni cas	Nivel Requerido
motores	3
Tren de fuerza y rodaje.	3
Transmisiones.	3

**Definición de los niveles de requerimiento**

0	La competencia no es requerida
1	Competencia requerida con grado de destreza poco desarrollada
2	Competencia requerida con grado de destreza avanzado
3	Competencia requerida con grado de destreza muy avanzada
4	Competencia requerida con el más alto grado de destreza

**CONOCIMIENTOS**

**Conocimiento en Informática**

Aplicación	N o Req.	B ásico	I nterm	Avanz
------------	-------------	------------	------------	-------

Paquete Office

			x	
--	--	--	---	--

**Otros  
conocimientos**

No Requiere

**CAPACITACIÓN NECESARIA**

Aplicación de 5 S	x
-------------------	---

**MOVILIDAD Horaria**

Permanente	
Transitorio	

No  
requiere

Re  
visión N°:

Fecha 19/04/  
2013

Gerente General

Gerente de Post Venta

## MECÁNICO CINCO

PERFIL DEL PUESTO



Corcam  
Camiones y Buses

### DATOS DEL

### PUESTO

Denominación del Puesto:

Mecánico

Departamento / Área:

Taller

Reporta a:

Jefe de Taller/Gerente de Post  
Venta

Supervisa a:

--

Nombre del  
Ocupante

--

### Riesgo en el Puesto de Trabajo

<b>Alto</b>	<b>x</b>
<b>Medio</b>	
<b>Normal</b>	

Es importante aquí relacionar con la necesidad de formación en Seguridad e Higiene

### OBJETIVO DEL PUESTO

Vigilar, coordinar, controlar y reparar los desperfectos mecánicos de las unidades, para evitar posibles reclamos futuros de los clientes.

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas principales )**

Controlar el estado de las unidades.

reparar desperfectos de las unidades

optimizar el tiempo de entrega

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas secundarias)**

Mantener el orden y limpieza del sector.

Cuidar y mantener en condiciones las herramientas de trabajo.

Buen uso de los recursos.

**EXPERIENCIA**

**REQUERIDA**

No corresponde

años

De 2 años a 5

Hasta 6 meses

años

De 5 años a 8

años

De 6 meses a 2

Más de 8 años

**Comentarios:**

El Recurso tiene Experiencia solo necesita reglas claras

**COMPETENCIAS LABORALES**

**Genéricas**

**Nivel  
Requerido**

Comunicación
Trabajo en Equipo
Autogestión
Liderazgo

4
4
4
3

Orientación al Aprendizaje

3

**Técni  
cas**

**Nivel  
Requerido**



**Definición de los niveles de requerimiento**

0	La competencia no es requerida
1	Competencia requerida con grado de destreza poco desarrollado
2	Competencia requerida con grado de destreza avanzado
3	Competencia requerida con grado de destreza muy avanzado
4	Competencia requerida con el más alto grado de destreza

**CONOCIMIENTOS**

**Conocimiento en Informática**

Aplica	No	B
ción	Req.	ásico
	nterm	Avanz

Paquete				
Office				

**Otros  
conocimientos**

No Requiere
-------------

**CAPACITACIÓN  
NECESARIA**

Aplicación de 5 S	x
Atención al cliente	x

**MOVILIDAD Horaria**

Perm	
anente	
Transi	
torio	

No  
requiere

Re  
visión N°:

Fecha 01/04  
/2013

-  
\_\_\_\_\_  
Gerente General

-  
\_\_\_\_\_  
Gerente de Post Venta

## MECÁNICO SEIS

### PERFIL DEL PUESTO



#### DATOS DEL

#### PUESTO

Denominación del  
Puesto:

MECANICO

Departamento / Área:

Taller

Reporta a:

Jefe de Taller/Gerente de Post Venta

Supervisa a:

Nombre del  
Ocupante

### Riesgo en el Puesto de Trabajo

Alto	
Medio	x
Normal	

Es importante aquí relacionar con la necesidad de formación en Seguridad e Higiene

### OBJETIVO DEL PUESTO

Vigilar, coordinar, controlar y reparar los desperfectos mecánicos de las unidades, para evitar posibles reclamos futuros de los clientes.

### RESPONSABILIDADES (Listado de tareas principales )

Controlar el estado de las unidades.

reparar desperfectos de las unidades

optimizar el tiempo de entrega

**RESPONSABILIDADES (Listado de tareas secundarias)**

Mantener el orden y limpieza del sector.

Realizar seguimiento post venta.

Buen uso de los recursos.

Alistar las unidades.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

No  
corresponde

x años

De 2 años a 5

Hasta 6  
meses

años

De 5 años a 8

De 6 meses a  
2 años

Más de 8 años

**Comentarios:**

El Recurso tiene Experiencia solo necesita reglas claras

### COMPETENCIAS LABORALES

**Genéricas**

**Nivel  
Requerido**

Comunicación	4
Trabajo en Equipo	4
Autogestión	4
Liderazgo	4
Orientación al Aprendizaje	3

**Técnicas**

**Nivel  
Requerido**

ventas	4
Marketing	4
oratoria	3

**Definición de los niveles de requerimiento**

0		La competencia no es requerida
1		Competencia requerida con grado de destreza poco desarrollo
2		Competencia requerida con grado de destreza avanzado
3		Competencia requerida con grado de destreza muy avanzado
4		Competencia requerida con el más alto grado de destreza

### CONOCIMIENTOS

#### Conocimiento en Informática

Aplicación	No Req.	Básico	Interm	Avanz
------------	---------	--------	--------	-------

Paquete Office				X
----------------	--	--	--	---

#### Otros conocimientos

No Requiere

**CAPACITACIÓN NECESARIA**

Aplicación de 5 S	<b>x</b>
Atención al cliente	<b>x</b>

**MOVILIDAD Horaria**

Permane nte	Permance	
torio	Transi	
requiere	No	

Re  
visión N°:

01/04/20

Fecha 13

-

-

\_\_\_\_\_  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
Gerente de Post Venta

## INDICADORES DE ÍNDICES DE TALLER (2013-2014)



**INDICADORES DE TALLER**

	2014	2013	DIFERENCIA
PRODUCTIVIDAD	58,83%	58,18%	↑ 0,65%
RENDIMIENTO	117,02%	113,75%	↑ 3,27%
EFFECTIVIDAD	68,42%	66,18%	↑ 4,24%

	2014	2013	DIFERENCIA
PASOS POR TALLER	2034	2351	↓ 16%

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

cliente Fecha de Hoy: 03/06/2015

Nro Orden:	26659	Unidad:	9533782T1CR225036
Nombre Cliente:		Contacto:	Isac (155134033)
Fecha:	24/06/2014	Nro Telefono:	

Nro Orden:	26659	Fecha / encuesta:	27-jun-14
------------	-------	-------------------	-----------

se pudo contactar con el cliente

No Atendio

Telefono Incorrecto

No Acepta Realizar Encuesta

Esta Conforme con la atencion Recibida

Por asesoramiento

Por predisposicion

Otros

Esta conforme con el trabajo realizado en el Taller

Por precio

Por Demora

Por asesoramiento Tecnico

Otros:

Observaciones:

Observaciones:

Calificacion del Sector Post Venta de nuestro

8

Observaciones:

Nos Recomendaria Observaciones: No hay observaciones.

Nro Orden:	26664	Unidad:	9533782T3CR225300
Nombre Cliente:		Contacto:	
Fecha:	25/06/2014	Nro Telefono:	

## RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

### Observaciones

Mal Diagnostico	5,00%
Falta de repuesto	15,00%
Trabajo repetido / continua la falla	35,00%
Demora del trabajo	5,00%
Precio	5,00%
Lavado	5,00%
Instalaciones/comodidad/servi.	5,00%
Informacion/explicacion/asesoramiento/trab. Sin autorizacion	25,00%
Atencion en ventas	

## CIRCULAR PLAN DE CAPACITACION VOLKSWAGEN

Camiones y Buses



### División Camiones y Buses



#### Circular PV N° 10/15, 1 de Abril de 2015

Sr. Presidente / Sr. Gte. General / Sr. Gte. de Postventa / Sr. Jefe de Taller

**Referencia: Calendario de Capacitación – 1er Semestre de 2015**

De nuestra mayor consideración,

Con el objetivo de mejorar la calidad y productividad en la atención de servicios, la División Camiones & Buses de VWA divulga su Calendario de Capacitaciones para personal de Post Venta, previsto para el primer semestre de 2015.

Todos los cursos serán realizados por instructores de MAN Latin America y Volkswagen Argentina, siguiendo un riguroso estándar de calidad, y se brindarán en Bs. As., Argentina.

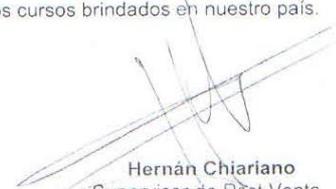
Adjunto a esta circular se encuentra el correspondiente Calendario de Capacitaciones. El mismo será actualizado periódicamente con posibles inclusiones, modificaciones o cancelación de cursos siempre y cuando esto sea necesario.

Este año los cursos técnicos estarán orientados principalmente a los vehículos con motorización electrónica (Diagnóstico de Fallas Electrónicas, etc.), con el fin de afirmar las bases para la venidera generación de vehículos con tecnología EURO V. Les anticipamos que durante la segunda mitad del año, la programación de cursos técnicos será dedicada exclusivamente a ésta nueva tecnología. Por ello es altamente recomendable aprovechar el primer semestre para participar de las últimas ediciones de cursos de tecnología EURO III.

La inscripción deberá ser realizada contactando a su correspondiente Zonal de Servicio.

Contamos con su presencia, ya que es MUY IMPORTANTE la participación de TODOS los concesionarios para garantizar la continuidad de los cursos brindados en nuestro país.

Atentamente,



Hernán Chiariano  
Supervisor de Post Venta  
Volkswagen Argentina S.A  
División Camiones y Buses



## GRÁFICO AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD



### PRODUCTIVIDAD 2013-2014

