



**Universidad del Azuay**

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

**“Estructuración y validación de un proceso de capacitación  
integral en una empresa industrial de la ciudad de Cuenca”**

Autora: Alexandra Cueva C.

Directora: Psic. Cristina Crespo

Cuenca, Ecuador

2007

### **Dedicatoria**

El presente trabajo se lo dedico a las personas más importantes en mi vida, a quienes me apoyaron desde el inicio de esta carrera y han aportado su granito de arena para que este sueño lo pueda realizar.

A mi hija Ma. Alejandra, el ángel de mi vida, a mi esposo Marco y a mis padres.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	2
Índice de Contenidos.....	3
Introducción.....	7
Capítulo 1: Gestión por Competencias.....	9
1.1 Evolución de la gestión de Recursos Humanos.....	9
1.1.1 Nuevo papel de la función de Recursos Humanos.....	13
1.1.2 Gestión de Recursos Humanos por competencias.....	15
1.1.3 La Capacitación.....	27
1.1.4 Estructuración de un proceso de capacitación.....	30
a) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	31
b) Diseño del programa de capacitación.....	37
c) Implementación del programa de capacitación.....	38
d) Evaluación del programa de capacitación.....	45
1.1.5 Beneficios de la capacitación.....	46
1.1.6 La Andragogía y el aprendizaje de adultos.....	50
1.1.7 Los Estilos de aprendizaje.....	53
1.1.8 Las Estrategias de Capacitación.....	59
1.1.9 Políticas de capacitación en las organizaciones.....	60
Capítulo 2: Aplicación Práctica.....	64
2.1 Políticas de Capacitación (propuesta).....	74
2.1.1 Propuesta para el área de Servicio Técnico.....	81
2.1.2 Propuesta para el área de Ventas.....	118
2.1.3 Validación y conclusiones del Programa de Capacitación.....	148
2.2 Taller Valores Organizacionales.....	150
2.3 Validación y conclusiones del taller valores organizacionales.....	153
3. Conclusiones.....	156
3.1 Anexos.....	159
3.1.1 Bibliografía.....	185

## **RESUMEN**

En la actualidad se suscitan cambios constantes dentro del mundo laboral, y sólo las empresas que estén listas para enfrentarlos serán las que sobrevivan a esta guerra del conocimiento y la información.

El presente trabajo reconoce la importancia del recurso humano en nuestros días y nos da una visión amplia de la necesidad de una constante capacitación al personal en sus puestos de trabajo.

Nos muestra a la capacitación como una herramienta individual de motivación, de eficiencia y de aporte para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

## ABSTRACT

Currently, there are constant changes happening within the labor world; only those businesses that are ready to face them will be the ones to survive this war of information and knowledge.

This thesis recognizes the importance of human resources in today's world and it gives us a broad picture of the need for ongoing staff training in their positions at work.

It shows training as an individual motivational, efficiency and support tool in order to reach organizational aims and objectives.

## INTRODUCCION

La capacitación en las empresas se vuelve cada día más necesaria, pues el recurso humano se ha convertido en un importante elemento para alcanzar los objetivos organizacionales.

Mientras mejores bases y conocimientos obtenga el empleado, estará en condiciones de poder ir enfrentando los retos laborales actuales.

La capacitación debe considerarse como una inversión, que llevada a cabo adecuadamente, dará como resultado una mayor productividad en el personal, a la vez que se convertirá en una herramienta motivadora y que ayude al desarrollo personal y profesional de quienes conforman la empresa.

El presente trabajo demuestra la importancia de la capacitación, los beneficios que esta puede lograr a través de las mejoras en los procesos de los puestos de trabajo, la disminución o eliminación de las brechas existentes por falta de capacitación, el aporte al desarrollo personal y profesional de los colaboradores para estar preparados para ocupar posibles vacantes que se presenten en un futuro, y entre otros beneficios está también la mejora de la productividad dentro del cargo, departamento y toda la organización.

Se divide en dos partes fundamentales, en la primera se presenta la teoría relacionada al papel preponderante del recurso humano dentro del mundo organizacional y empresarial; todo el tema relacionado a la capacitación, su estructuración, su aplicación, sus beneficios, estilos de aprendizaje, etc. Y por último presenta un lineamiento general sobre la importancia de las políticas dentro de la empresa.

En la segunda parte se presenta la aplicación práctica del "Programa de Capacitación Integral" para una empresa industrial de nuestra ciudad; en el cual se define la política de capacitación, la identificación de competencias y conocimientos en los diversos cargos, y por último la descripción de una malla curricular donde se detallan los contenidos de las materias a capacitar.

Con relación a la parte teórica, se empieza por dar una idea general sobre la evolución del recurso humano a través del tiempo, cómo el departamento de Recursos Humanos ha ido tomando fuerza desde la era de la industrialización clásica, pasando por la era neoclásica y terminando en la actual era de la información.

Se da a conocer el rol fundamental que tiene el departamento de recursos humanos en la actualidad y cómo este aporta a alcanzar los objetivos y metas organizacionales, a través de una adecuada gestión del talento humano.

Por otro lado, se detalla la importancia de la capacitación en la empresa y cómo aporta a mejorar la motivación en el personal y la productividad dentro de sus puestos de trabajo.

Se hace un análisis detenido, sobre el proceso del DNC, el diseño del programa de capacitación, la aplicación y la importancia de la evaluación de la misma.

No deja de lado la importancia del aprendizaje en los adultos, y nos da una idea general de los diversos estilos de aprendizaje que existen, y nos explica, cómo un alumno puede captar y aprender de manera más teórica o práctica, o de una manera visual y auditiva.

A través del conocimiento teórico sobre todo el tema relacionado a la capacitación y a su importancia, se presenta una aplicación práctica de un “Programa de Capacitación Integral”.

Este proyecto persigue el apoyar a la empresa en el proceso de capacitación de su personal, identificando los temas y conocimientos prioritarios que están directamente relacionados con el desempeño de sus funciones.

Dentro de sus objetivos específicos están: el levantar los conocimientos y las competencias necesarias para los diversos cargos del departamento de Ventas y Servicio Técnico; el definir una “Política de Capacitación Integral” para la empresa, que trate temas tales como los tipos de programas que se pueden ofrecer, los formadores,

costos para participantes, etc.; y el definir las mallas curriculares de los diferentes cargos de los departamentos definidos.

Por último se presenta un informe con la validación de este proyecto práctico, con las sugerencias y oportunidades de mejora; así como también las conclusiones a las que se llegó.

Espero que este trabajo, demuestre la importancia del recurso humano en el ámbito empresarial, la necesidad de desarrollarlo y capacitarlo, para así lograr una motivación personal y un apoyo productivo al alcance de los objetivos y metas de la organización.



# CAPÍTULO 1

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS

### 1.1 Evolución de la gestión de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos es una de las áreas que más ha evolucionado dentro de la administración organizacional, debido a un sin número de cambios que se han dado en el mundo, como la globalización, cambios en la estructura organizacional, cambios en el contexto, la valoración del conocimiento, etc.

Si nos remitimos a las anteriores definiciones sobre el término de Recursos Humanos, éstas se basaban en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición con la actual concepción de “indispensable” para lograr el éxito en una organización.

La cúpula de la organización o quienes ocupaban los niveles jerárquicos más altos, consideraban al personal como una máquina de trabajo, que no paraba, sin importar sus motivaciones, su bienestar personal, las habilidades que posea, etc.

Cuando se utilizaba al término Recurso Humano se estaba catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en cuenta que éste es el capital principal, el cual posee destrezas y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización. (Módulo de Administración de RRHH, 2)

Actualmente las organizaciones se han dado cuenta de la importancia del recurso humano, el cual aporta con su talento y su inteligencia, por esto hoy se habla de la gestión del talento humano, y no únicamente del recurso humano; es más a quienes conforman la organización, ya no se los considera meros empleados, se les considera socios de la organización.

Fernando Vigorena en su documento en la red afirma, que el área de Recursos Humanos vive el momento en que la gestión de personas gana importancia en las empresas, tiene exigencias de mayor contribución para los resultados finales del negocio.

Por una parte, la gestión de personas pasó a ser una gran ventaja competitiva en las empresas vencedoras. ([www.sth.com](http://www.sth.com))

Es importante hacer una revisión para saber qué es lo que ha ocurrido tiempo atrás con las organizaciones y saber cuál era la función y la misión de la Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato en su obra "Gestión del Talento Humano" explica cómo han sido los cambios y las transformaciones dentro del escenario mundial.

El siglo XX fue una época en la que surgieron una serie de cambios que influyeron de manera directa en las organizaciones, y por ende, en su administración y en su comportamiento. Aquí se pueden distinguir tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información.

**La era de la industrialización clásica** es un período largo de crisis y prosperidad. Aquí las empresas empiezan a adquirir su estructura organizacional burocrática caracterizada por la forma piramidal y jerárquica.

Todas las decisiones que se tomaban en la organización se basaban en la cima jerárquica y se creaban reglamentos y normas que ayudaban a estandarizar el comportamiento de todas las personas.

En general, las personas eran consideradas únicamente recursos de producción, los mismos que acompañaban a otros recursos como eran las máquinas, los equipos y el capital.

Dentro de este contexto, la administración de las personas recibía el nombre de "relaciones industriales" y/o departamento de personal.

Este departamento tenía la función de ser órgano intermediario entre la organización y las personas, para así evitar cualquier clase de conflicto laboral.

“El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible” (Chiavenato, 31)

El departamento de personal y relaciones industriales estaba destinado a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo; posteriormente el departamento de relaciones industriales agrega otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos.

El departamento no puede operar con autoridad propia, sino que recibe órdenes de la cúpula.

**La era de la industrialización neoclásica**, consta de la década de 1950 a la década de 1990. Aquí empiezan a ocurrir cambios rápidos e imprevisibles, la velocidad del cambio aumentó, dándose lugar a que cualquier tipo de transacción comercial pase del ámbito local al regional, y por último al internacional.

Chiavenato explica que en este período las organizaciones intentan construir nuevos modelos estructurales que incentiven la creatividad y la adaptación a las condiciones externas cambiantes.

La forma de estructura piramidal y jerárquica queda en el pasado y más bien se intenta un diseño matricial que trata de conjugar la departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios.

Se reemplaza la concepción de las relaciones industriales, y se da paso a una nueva forma de administrar personas, con la denominación de “administración de recursos humanos”.

El recurso humano se considera el más importante recurso dentro de la organización, del que depende en mucho su éxito organizacional.

El departamento de recursos humanos centra su atención en las personas, al tratarlas como recursos que aportan con su inteligencia.

El departamento de recursos humanos desarrolla funciones operacionales y tácticas como prestadores de servicios especializados. Aquí ya se encarga de la selección, la evaluación, la capacitación, la remuneración, la seguridad en el trabajo, etc.

Por último tenemos **la era de la información**, que tiene sus inicios en la década de los 1990 y que avanza hasta nuestros días.

Esta era se caracteriza por la aceleración de los cambios constantes que se suscitan cada vez más, con mayor fuerza y de forma imprevisible.

Dentro del panorama organizacional aparece la llamada globalización, donde la información cruza por miles de lugares en cuestión de segundos.

La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones y el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso, dando paso al conocimiento y a la información.

La gestión del talento humano dentro de la organización delega las actividades tácticas a los gerentes de línea, quienes se convierten directamente en los gestores de las personas.

Los equipos de recursos humanos proporcionan una consultoría interna que ayuda a alcanzar y a cumplir con las actividades estratégicas de la organización y de sus miembros.

Estamos atravesando por una época de conocimiento, del capital humano y del capital intelectual, donde se le considera a las personas no únicamente como un recurso organizacional; sino que, se los considera como seres dotados de talentos, competencias, habilidades, conocimientos, motivaciones, etc.

La antigua administración de recursos humanos, da paso a un nuevo enfoque que se le conoce con el nombre de la gestión del talento humano (Chiavenato, 35)

### 1.1.1 Nuevo papel de la función de Recursos Humanos

La diferencia competitiva que mantiene el éxito de cualquier organización son las personas que laboran en ella. Constituyen su principal ventaja competitiva para hacer frente al mundo cambiante que trae consigo nuevas exigencias.

Las organizaciones se están preocupando por invertir en las personas, en desarrollarlas, en capacitarlas y en mejorarlas para que estén listas para hacer frente a los nuevos cambios que se vayan presentando.

En la actualidad se utiliza el término de estrategia de recursos humanos como la utilización de las personas para que estas ayuden a que se alcance la misión y los objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano está conformada por un lado por los objetivos e intereses organizacionales, y por el otro por los objetivos e intereses personales.

“Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos” (Chiavenato, 5)

Se ha comprobado en la actualidad que para que la organización alcance sus objetivos finales, es importante que trate de canalizar los objetivos individuales; para que de esta manera sean ambas partes las que se beneficien.

Como Chiavenato lo afirma en su libro “Gestión del Talento Humano”, las personas deben ser vistas como socias de la organización, pues son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias, capacidades, y de su inteligencia.

El autor también aporta explicando los objetivos de la gestión del talento humano:

1. **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** las funciones de Recursos Humanos, deben estar siempre encaminadas a conocer los negocios de una organización, para así poder ayudar a alcanzar los objetivos y metas y realizar su misión.

- 2. Proporcionar competitividad a la organización:** La función de la Administración de Recursos Humanos es la de saber emplear las habilidades y las capacidades de la fuerza laboral.
- 3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** es importante dar reconocimientos a las personas, no únicamente monetario para que se sientan motivadas y reconocidas. Para mejorar el desempeño de las mismas es necesario que perciban justicia y que reciban el entrenamiento adecuado en el tiempo apropiado.
- 4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** Para que el personal sea productivo es importante que sienta que su trabajo es acorde a sus capacidades y conocimientos y que la organización es justa y equitativa; que se sienta identificado en su trabajo porque de esta manera se determina en gran medida el éxito organizacional.
- 5. Desarrollar la calidad de la vida en el trabajo:** Se trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo, de manera que satisfaga la mayor cantidad de necesidades individuales del personal; seguridad en el trabajo, horas adecuadas de trabajo, ambiente físico, libertad, autonomía, etc.
- 6. Administrar el cambio:** La Administración de Recursos Humanos debe estar preparada para enfrentar nuevos cambios y exigencias, cambios políticos, tecnológicos, sociales y culturales. Debe aportar con nuevas políticas, procedimientos, programas, estrategias, etc.
- 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** Debe garantizar los derechos básicos de las personas, sin hacer ningún tipo de discriminación, siguiendo patrones éticos y de responsabilidad social.

### **1.1.2 Gestión de Recursos Humanos por competencias**

Actualmente la nueva tendencia en la gestión del recurso humano es la gestión por competencias.

Cuando hablamos de gestión por competencias, nos estamos refiriendo a que las personas dentro de una organización sean seleccionadas, capacitadas y sean evaluadas de acuerdo con aquellas características que ayudan a cumplir con éxito las estrategias de la organización.

La gestión que se da actualmente en las empresas, ya no está únicamente basada en la información y en la tecnología; si no que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participe. ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión del recurso humano y una de las formas de identificar qué es lo que necesitan las personas para lograr un desempeño exitoso en su trabajo, es averiguar cuáles son las características de los individuos que tengan éxito y analizarlas.

La gestión de recursos humanos por competencias es una disciplina que está encaminada a lograr un equilibrio y armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas.

#### **a) Las competencias**

Los movimientos dedicados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, debido a las investigaciones que se realizaron en las áreas de la Psicología Industrial y Organizacional; entre los que se encuentran Ghiselli, Mischel, entre otros.

En el trabajo de O. Maldonado y M. Zúñiga, se determina que David McClelland a finales de los 60 y comienzos de los 70, formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actitud del individuo en el trabajo, y hallar las variables que predijeran con exactitud el rendimiento dentro del puesto de trabajo.

Lo interesante era, que esas variables ya no estarían limitadas por factores de raza, sexo, minorías, grupo socioeconómico, entre otros.

Entonces, McClelland y sus colaboradores empezaron a investigar la variable de competencias que fueran predictores de éxito en el trabajo, y que no estén sesgadas; para lo cual se centraron y basaron su investigación en:

- Utilización de muestras representativas: se trataba de comparar a las personas que habían tenido un éxito en el campo personal y profesional, con personas que no lo habían tenido.
- Identificar y hallar cuáles eran estas características y comportamientos de las personas con éxito, para hallar la relación causa-efecto.

Estos estudios permitían encontrar la relación que existía entre las cualidades y características de los individuos, con el éxito en el desempeño del trabajo.

Con este objeto, McClelland y C. Dailey, desarrollaron la Behavioral Event Interview (BEI), este método pide a los entrevistados que describan sucesos importantes que le han brindado buenos resultados, y aquellos que le han dado malos resultados dentro de su trabajo.

Se hace una serie de preguntas tales como: ¿Qué circunstancias le llevaron ante esta situación? ¿Quién estuvo implicado en este suceso? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cuál fue el resultado?; entre otras preguntas.

McClelland aplicó el BEI a trabajadores, que mantenían un rendimiento alto, medio y bajo; todos estos desempeñaban las mismas tareas y funciones.

Posteriormente, analizó las respuestas que habían dado todos los trabajadores, a través de un análisis estructurado de contenido.

De esta manera identificó las características y cualidades, que diferenciaban a los trabajadores con rendimiento superior, de los de rendimiento medio y bajo. Atribuyendo que las características de los trabajadores con alto rendimiento, estaban relacionadas con el éxito de su desempeño. (Maldonado, O. y Zúñiga M, 20)



## **b) ¿Cómo surgieron las competencias?**

Los sistemas y criterios para incorporar a los individuos en los distintos puestos de trabajo, se han ido modificando a lo largo de los años, Dirube en su obra “Gestión por Competencias” explica como han surgido las competencias hasta hoy.

A principios del siglo XX, el sistema más utilizado era el de un aprendiz, en donde la persona se incorporaba a un taller o a una organización, donde poco a poco iba aprendiendo del oficio; inicialmente ayudaba a realizar tareas sencillas, y a medida de que progresaba iba abordando tareas más complejas hasta llegar a tomar por sí solo las riendas de la tarea o función.

Este era un sistema en el que la incorporación de la persona precedía a la eficacia en el puesto de trabajo.

Con los estudios relacionados con la organización científica del trabajo y el análisis de las tareas, se empezaron a utilizar criterios para la comprobación de la capacidad del trabajador, para ver si se le podía asignar determinadas tareas.

A través de la ejecución de una prueba en un momento determinado, se averiguaba la capacidad o habilidad de una persona para el puesto de trabajo.

Sin embargo, al cabo de algún tiempo se puso en evidencia, que una buena ejecución de una prueba, no garantizaba una buena adecuación de la persona al puesto, pues existían una serie de factores, como los sociales, que hasta entonces no eran considerados.

Así nacen entonces, una serie de pruebas psicométricas que medían aspectos como la sociabilidad, la capacidad del trabajo, la extraversión, la inteligencia, entre otros.

Estas, sin embargo, eran discriminatorias pues se tomaban como referencia grupos de muestras compuesto por varones de raza blanca y de religión cristiana.

En 1973, la Universidad de Harvard publicó un estudio de McClelland (Testing for Competent Rather Than Intelligent), que constituyó el inicio del modelo de las competencias.

La primera prueba de este modelo se llevó a cabo en el Departamento de Estado de EE.UU, donde se realizaban una serie de exámenes y pruebas determinadas, pensando en las habilidades que debía tener un diplomático moderno.

Ante la falta de correlación entre las pruebas y los resultados, se empezó a trabajar sobre dos grupos: uno compuesto por oficiales más brillantes; y el otro por oficiales con un desempeño promedio.

Se realizaron entrevistas de incidentes críticos y se tabularon las respuestas, para medir la motivación. Posteriormente se compararon las respuestas de los oficiales brillantes y los de desempeño promedio; y se identificaron una serie de diferencias importantes.

Existían competencias que diferenciaban a los unos de los otros, conformadas por una serie de características y habilidades no académicas.

De esta forma desde 1991, se han realizado más de 100 procesos similares en más de 24 países diferentes; encontrándose una serie de competencias genéricas que han sido comunes a los empleados que llevan a cabo un desempeño eficaz; consiguiendo separar 760 tipos de comportamientos, de los cuales 360 pudieron ser agrupados en 21 competencias.

Desde entonces, las competencias han ido captando a un gran número de seguidores, convirtiéndose en referencia para la gestión de recursos humanos, más allá de la tarea de selección en la que tuvo su origen. (Dirube, 100)

### **c) ¿Qué son las competencias?**

En el material estudio del trabajo, se detalla que McClelland define a las competencias como, “una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación”

Característica subyacente significa que la competencia está arraigada y permanentemente asociada a la personalidad del individuo; la cual permite predecir comportamientos en diferentes situaciones

Casualmente relacionada, nos indica que una competencia predice un comportamiento.

Criterios referenciados quiere decir en el concepto de McClelland, que la competencia realmente predice, quien hace algo mejor o peor, medido estadísticamente con referencia a estándares o criterios específicos. (Material Estudio del Trabajo; 29).

Por ejemplo una competencia sería el trabajo en equipo; ciertas personas tienen una mayor facilidad para desenvolverse dentro del grupo y seguramente podrán acoplarse con mayor prontitud.

Cuando se presenten conflictos o retos, la persona que posee la competencia de trabajo en equipo, podrá manejarse dentro del grupo utilizando los recursos propios y apoyando a sus compañeros para resolverlos, sin generar conflictos entre sí; más bien apoyándose entre ellos y aprovechando las ventajas individuales, creando una ventaja grupal.

En la red se define a la competencia como “una aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño” ([www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com))

Dirube en su libro “Un modelo de gestión por competencias”, afirma que las competencias son “características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven”. (Dirube, 98)

Al referirse al comportamiento del individuo y a su conducta, Dirube señala que las competencias son un compendio de:

- **Conocimientos y destrezas:** estos son en general requisitos de la profesión. Como por ejemplo el conocimiento en arquitectura o en contabilidad, etc.
- **Valores y hábitos:** son un conjunto de valores del individuo, que en el mejor de los casos debe coincidir con los valores organizacionales de la empresa y con los hábitos y valores de sus compañeros.

Un ejemplo de un valor o hábito sería, la solidaridad. En Indurama la solidaridad es considerada un valor organizacional; por lo que siempre se busca en el personal que se contrata y en el actual, que se tenga el valor de la solidaridad.

- **Motivos:** un individuo puede marcarse metas e influir a las personas, posiblemente le puede gustar ayudar a otros; o en general puede tener en él una serie de motivos, que le guíen y le lleven a determinadas acciones y comportamientos.

Un motivo sería el logro profesional, una persona que está motivada por alcanzar un desarrollo profesional, llevará su conducta y su comportamiento a alcanzar su objetivo.

Las competencias son en general una herramienta de gestión de recursos humanos; si las podemos identificar y las podemos definir en términos de conducta o comportamientos visibles, obtendremos una referencia importante que puede constituirse en modelo para: seleccionar personas (tanto selección interna como externa), formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir puestos de trabajo, evaluar el desempeño de la gente, e incluso, establecer criterios de retribución y salarios.

Existen una serie de definiciones y conceptos de competencias que se han ido dando a través del tiempo, sin embargo, casi todas coinciden en que las competencias son características, cualidades, conocimientos y aptitudes que la persona tiene muy arraigada o que predominan en ella; y que estas ayudan a que la persona se desempeñe de manera satisfactoria ante el trabajo o ante una situación en general.

#### **d) Cómo se identifican las competencias**

Dirube afirma que existen una serie de métodos que ayudan a la identificación de las competencias; sin embargo, entre los métodos más utilizados están por un lado la definición de las características de los niveles ejecutivos de la organización; y por el otro el análisis de las conductas llevadas a cabo por personas excelentes en el puesto. (Dirube, 112)

Entre los métodos más comunes encontramos a:

**a) El panel de expertos:** trata de reunir personas que tengan sólidos conocimientos sobre la organización y sobre el puesto que se va a definir; generalmente se encuentran aquí personal de nivel jerárquico alto dentro de la organización.

Inicia la reunión explicándose en qué consisten las competencias, por qué son importantes y cómo éstas deben ser definidas. Después se comenta cuál es la misión, visión, las políticas, la cultura, etc., de la organización.

Posteriormente se describe el puesto de trabajo, indicando sus relaciones, actividades, características. Una vez ubicado el puesto, se listan las tareas que debe abordar.

Puede ser que uno de los objetivos del panel de expertos sea el de hacer el levantamiento de un perfil, además que sirva para una evaluación de desempeño; en este caso, sería importante establecer niveles de conducta que reflejen un desempeño por debajo del exigible, uno bueno y uno muy bueno.

Uno de los principales problemas de este método, es que quienes definen las competencias, lo hacen de acuerdo a parámetros difícilmente visibles u observables.

Otro problema es que cuando se hace un levantamiento del perfil de cargo, generalmente se lo define de una manera excesivamente ideal.

Para paliar con estas cuestiones es importante, utilizar un diccionario genérico de competencias que se haya confeccionado luego de hacer un análisis de la observación de trabajadores que sean “muy buenos”; de esta manera se garantiza que ya están exigiendo personas con esas competencias.

“El panel de expertos no tendrá que inventar nada, ni definiciones de competencias ni definiciones de conductas. Su labor se centrará en elegir una serie de características que deben identificar un puesto, elegidas por un repertorio de conductas que son observadas y realizables”. (Dirube, 115)

Una de las principales ventajas del método es que, al hablar con expertos en el cargo, generalmente se llegan a determinar con facilidad cuáles deber ser los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñarse adecuadamente en el cargo.

**b) La entrevista de incidentes críticos:** esta entrevista diferencia entre lo que la gente piensa o dice acerca de sus motivos y lo que les incita a actuar.

En la entrevista de incidentes críticos, el entrevistado narra situaciones del pasado, centradas en su comportamiento, evitando las opiniones o situaciones hipotéticas.

La entrevista debe iniciarse solicitando al entrevistado que comente cuál es su puesto actual, que lo describa brevemente y que haga una breve narración de toda su trayectoria profesional.

El entrevistador solicita a la persona que narre situaciones profesionales en las que haya tenido una actuación exitosa, y por el contrario, que narre también situaciones donde su actuación no fue favorable.

Generalmente la entrevista se graba, bajo autorización de la persona, para en lo posterior analizar y reflexionar sobre las respuestas del entrevistado.

Es importante que el entrevistado explique cuál era la situación, quién estaba implicado, qué es lo que pretendía conseguir y qué hizo para lograrlo.

Las competencias serán detectadas, sobre todo, en las narraciones que demuestren haber tenido una actuación exitosa; mientras que, las de no éxito servirán para determinar el grado de aprendizaje que ha tenido la persona ante estas actuaciones.

**c) El método MPC:** Otro método también utilizado es el MPC, un método desarrollado por Jaime Moreno (2002).

Este método sirve para determinar los perfiles para la administración de Recursos Humanos.

El método busca cumplir con tres objetivos básicos:

1. Identificar las tareas del puesto
2. Levantar el perfil de competencias del puesto
3. Determinar las competencias que será evaluadas en selección y desarrolladas en la capacitación.

A través del método MPC se pueden determinar las competencias (conocimientos, destrezas, aptitudes) que se necesitan en los diferentes cargos.

Teniendo las competencias identificadas se hace más fácil el capacitarlas y desarrollarlas.

Para el desarrollo del método es necesario desarrollar un taller para obtener la información.

Los participantes deben conocer a la perfección el puesto, tener un nivel educativo superior, y por otro lado, el instructor debe conocer la metodología y tener una habilidad para dirigir y organizar grupos.

Como primer paso, se comienza por listar las actividades esenciales del cargo e identificar las más importantes.

Para poder identificar fácilmente cuáles son las actividades más importantes, se debe calificar a estas de acuerdo a la frecuencia, la consecuencia de los errores y la dificultad. Aplicando una fórmula de: frecuencia + (consecuencia x dificultad).

Se toman las tres o cuatro actividades con las puntuaciones totales más altas.

Moreno recomienda utilizar una matriz enlistando únicamente las actividades esenciales y de esta manera, facilitar el levantamiento de conocimientos, destrezas y otras competencias requeridas.

Los conocimientos se los adquiere a través de la educación formal, la capacitación o el análisis de información. Entre ellos están por ejemplo: finanzas, contabilidad, etc.

Las destrezas son aquellas que se van adquiriendo con la práctica y son necesarias para desempeñarse correctamente en el puesto, se deben identificar también las destrezas específicas como el inglés.

Al identificar otras competencias, nos referimos a competencias que comprenden aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, actitud, entre otras.

Por último Moreno sugiere, una vez que esté determinado el perfil por competencias, se debe determinar qué competencias serán evaluadas en selección y cuáles en capacitación.

Se identifican las competencias fácilmente modificables a través de la capacitación y otras no modificables, que se deben buscar en el momento de la selección.

Indudablemente, este método es muy útil para levantar competencias que requieren los individuos dentro de los diversos cargos de la organización.

#### **e) Subsistemas de Recursos Humanos por competencias**

Un esquema de gestión por competencias debe estar ligado con todos los procesos de la organización. Cuando se implanta un esquema de gestión por competencias, indudablemente afecta y modifica a todos los procesos de Recursos Humanos. Martha Alles explica cómo el esquema afecta a todos los subsistemas dentro de la organización:

- **Análisis y descripción de puestos:** es el proceso por el cual se inicia cualquier implementación de esquema de gestión por competencias. A través de la descripción de puestos de toda la organización, se podrá continuar con el resto de procesos de recursos humanos.
- **Selección:** antes de iniciar una selección por competencias es importante que antes se haya confeccionado los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.
- **Entrevistas por competencias:** a través de preguntas se detectan los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.



- **Evaluaciones por competencias, de potencial:** es importante que la organización realice una evaluación de competencias de su personal, para saber si el personal está cumpliendo con las competencias previstas. De esta manera la organización puede tomar acciones correctivas, como son el entrenamiento, la reubicación de puestos, el desarrollo, etc.
- **Planes de carrera y sucesión:** para los planes de sucesión, las competencias deben ser analizadas desde el punto de vista del individuo, y desde el punto de vista del puesto al que se le quiere promover. El personal debe combinar las habilidades y los conocimientos requeridos.
- **Capacitación y entrenamiento:** en este proceso es importante definir las competencias requeridas y conocer cuáles de estas posee el personal. El conocimiento de las competencias del personal se lo puede hacer, a través de la aplicación de evaluaciones de desempeño por competencias; se vuelve un paso o proceso indispensable pues si no se conocen las competencias es imposible poder entrenarlas o capacitarlas.
- **Desarrollo de los recursos humanos:** si es que una empresa ya ha realizado su descripción de puestos por competencias, planes de carrera y ha evaluado a su personal por competencias, por ende entonces podrá desarrollar todos sus recursos humanos en relación a las competencias que ha definido la organización, su visión, misión y sus valores.
- **Evaluación de desempeño:** posterior a una descripción de puestos es posible el implementar un esquema de evaluación de desempeño por competencias. Es importante que la persona que va a aplicar la evaluación, conozca la herramienta a utilizar. El método que actualmente está siendo utilizado es la evaluación de 360°; en donde el jefe, subordinados, pares, personal de RRHH, etc., son quienes evalúan a la persona.
- **Compensaciones:** es el subsistema más difícil de implementar, pues se requiere que exista un sistema de remuneración variable aplicado en todo el personal. Se vuelve indispensable que exista previamente una evaluación de competencias. (Alles, Martha, 82)

Martha Alles hace énfasis en que el esquema por competencias dentro de cualquier organización, debe ser aplicable y no teórico.

El esquema debería ser comprendido y asimilado por todos quienes integran la organización, de manera también que sea de fácil manejo.

Debe ser útil y apuntalar hacia los fines de la empresa, siempre dirigido hacia los objetivos organizacionales.

Y por último Alles afirma, que debe ser un esquema que en general permita el desarrollo profesional de todas las personas que integran la organización.

## CAPÍTULO II

### LA CAPACITACIÓN

#### 1.2 La Capacitación

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, por la importancia de mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización. Cada vez se vuelve más importante el incrementar la productividad y la competitividad dentro del mundo laboral.

De ahí nace entonces la importancia de la capacitación para los empleados de cualquier organización, pues la capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

En este capítulo analizaremos la importancia de la capacitación para el personal, y cómo aporta la misma para el desarrollo individual y organizacional.

Conoceremos qué es la capacitación, cómo se estructura y los beneficios de la misma, de esta manera identificaremos el desarrollo de la persona dentro de su puesto de trabajo y cómo aporta directamente en la empresa.

#### **Definición de capacitación**

“Las organizaciones seleccionan a los empleados sobre la base de su probabilidad predicha de éxito en el trabajo. Aunque se espera, de los empleados, que desempeñen bien sus puestos inmediatamente después de la contratación, a una inmensa mayoría de ellos se les concede tiempo para adaptarse a su nuevo puesto.

Este proceso de adaptación se acelera por medio de los procesos de capacitación desarrollados por las organizaciones y diseñados con ese propósito”. (Muchisky, 171)

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. (gestiopolis.com)

Según Mondy y Noe en su libro “Administración de Recursos Humanos”, la capacitación es una serie de actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.

La capacitación también se puede definir como “el proceso didáctico que consiste en proporcionar a los funcionarios las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias requeridas para su buen desempeño en sus ámbitos de trabajo” (www.glosario.htm)

Entonces se puede señalar, que si bien existen una serie de definiciones en torno a la capacitación, todas ellas están de acuerdo en algo; que la capacitación es un medio o un proceso mediante el cual se puede mejorar el desempeño de los empleados dentro de sus puestos de trabajo.

El proceso de capacitación, colabora y refuerza a que el aporte de las personas en el trabajo sea mayor y mejor.

Pero cuando se habla de capacitación, no nos limitamos a creer que se debe dar a los empleados los conocimientos básicos para que desarrollen sus puestos de trabajo, si no al contrario, va más allá de esto. Pues la capacitación es un proceso integral que incluye el dotar a sus empleados, ya sean estos nuevos o antiguos, una serie de destrezas, competencias, habilidades, conocimientos, etc., que pueden ser complementarios a sus funciones básicas y que aportarán en la productividad y la eficiencia de los mismos.

Generalmente cuando nos referimos al término capacitación, es común interpretar este término como un proceso de entrenamiento, sin embargo, ambos conceptos tienen sentidos diferentes.

Por su parte, Chiavenato (1995) define el entrenamiento como: “un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”

Anteriormente algunos especialistas en Recursos Humanos creían que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente se amplió el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño del cargo.

Cuando mencionamos el término capacitación, hacemos referencia a una serie de procesos de aprendizaje que van dirigidos a la adquisición de nuevos conocimientos teóricos; por lo contrario, cuando hablamos de entrenamiento nos referimos a un proceso de aprendizaje mucho más práctico, que se enfocan por ejemplo en el funcionamiento de una máquina. (Material Estudio del Trabajo, 10)

Luego de haber revisado una serie de conceptos y definiciones, podemos anotar que a diferencia de la capacitación, el entrenamiento puede definirse como el aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas.

El desarrollo del personal se puede lograr a través del:

**a.Desarrollo en el propio puesto:** esto se alcanzaría a través de una capacitación que trate sobre los roles, funciones y responsabilidades dentro del puesto de trabajo, lo que colaboraría a tener una mayor autoridad y acceso sobre el trabajo y la organización en general.

**b.Desarrollo orientado a otros puestos:** por medio de capacitaciones profundas, se podría tener conocimientos sobre puestos en línea directa ascendente (ocupar el lugar del jefe), o en línea horizontal para ocupar puestos de pares. El desarrollo de los trabajadores dentro de una organización, no solo depende de lo que haga dentro de sus puestos de trabajo.

**c.Desarrollo como ente social y como persona:** La realización del personal también depende del desarrollo de sus potenciales y de su integridad personal, social y cultural. Y sin lugar a dudas, la capacitación es una forma importante que aporta al desarrollo de uno mismo, que se podría lograr a través de la educación formal, no formal e informal (Material Estudio del Trabajo, 19)

### **1.2.1 Estructuración de un proceso de capacitación**

Hernán Rincón en su documento [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com). aconseja que, “si se tiene decidido invertir en la gente, hay que procurar tener el mejor equipo de trabajo, que entregue propuestas claras y que estén dirigidas a los objetivos que se quieren alcanzar”.

Por otro lado señala que es importante medir el resultado e impacto del proceso de formación al interior de la compañía, pues un adecuado análisis de brechas facilitará la toma de decisiones sobre los elementos que deben reforzarse o corregirse con acciones futuras de formación.

En algunas compañías, la formación es vista como una pérdida de tiempo y como una obligación para el trabajador; sin embargo poco a poco se ha ido cambiando esta idea, para llegar en la mayoría de ellas a creerse que la formación es la mejor inversión que puede hacer una empresa. ([www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com))

Muchisky, citando a Goldstein comenta que para que un proceso de capacitación sea efectivo y beneficioso tanto para la organización, como para el empleado, el diseño de la capacitación de personal debe comenzar con un análisis de las necesidades de

capacitación y culminar con la evaluación de sus resultados. Otros pasos importantes son el desarrollo de objetivos, la elección de métodos y el diseño de la evaluación.

Se podría resumir entonces en los siguientes pasos:

1. La Detección de Necesidades de capacitación.
2. El Diseño del programa de capacitación.
3. La implementación del programa de capacitación
4. La Evaluación del programa de capacitación

#### **a) Detección de las necesidades de capacitación**

En la actualidad, el concepto de calidad total, la globalización, la competitividad, etc., hacen que estemos siempre dirigidos hacia el desarrollo de nuevos conocimientos y competencias, que aporten a dar mejores resultados y a contar con un personal altamente calificado.

Si bien para toda empresa se vuelve necesario el capacitar a sus trabajadores, es importante y necesario también, el saber distinguir qué tipos de necesidades posee cada empresa.

Cada una tiene sus necesidades de capacitación particulares, que dependen como es lógico, de la actividad a la cual se dediquen, de los equipos y herramientas que utilicen sus trabajadores, del nivel de tecnología que emplean, y en general de la forma como opera toda la organización.

El problema se presenta cuando a pesar de que conocemos a nuestra empresa, es muy difícil detectar eficientemente estas necesidades de capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es una herramienta que orienta hacia la estructuración y el desarrollo de planes y programas, para el completo fortalecimiento de competencias y actitudes del personal dentro de las empresas.

Un reporte de DNC es importante que contenga, a quién, cuánto y cuándo capacitar. (Material Estudio del Trabajo, 20)

Si las empresas se interesan en trabajadores más eficientes, es indispensable determinar las necesidades de capacitación, y esto se puede lograr a través de la identificación de:

- Problemas que son observables y que se identifican dentro de las diferentes unidades de la organización.
- Altas tasas de rotación de personal, de ausentismo laboral o altos índices de accidentes en el personal.
- Mal manejo en la operación y/o el mantenimiento de equipos y máquinas por parte de los trabajadores.
- Quejas y rechazos de servicios y/o productos debido a una mala calidad de los mismos.
- Niveles bajos de productividad y rendimiento del personal, por unidad de tiempo.
- Procedimientos de trabajos mal concebidos o inexistentes.
- El bajo nivel de cumplimiento o el incumplimiento de las metas trazadas de producción.
- Errores continuos y observables en la forma como ejecutan los empleados sus tareas.
- Puestos de trabajos vacantes que existen dentro de la empresa.
- Ascensos de personal dentro de la empresa, a puestos de mayor responsabilidad y complejidad. (Material Estudio del Trabajo, 21)



Con una adecuada identificación se logrará:

- Que el personal labore de forma más productiva dentro de su función, y para que esté preparado para asumir nuevas y mejores funciones y progresar.
- Para aportar al fortalecimiento de las competencias, los conocimientos y la habilidades de los trabajadores.
- Para evitar al máximo los desperdicios de tiempos, dinero y esfuerzos; y alcanzar una optimización en el trabajo.
- Para encontrar esa clave, el estándar o punto óptimo de realización del trabajo. (www.inatec.edu)

### **Tipos de Necesidades**

De acuerdo a la página [inatec.edu](http://inatec.edu), es importante identificar que existen ciertas necesidades como son las necesidades manifiestas y las necesidades encubiertas.

A través de una serie de procedimientos, algunos más complejos que otros, podemos detectar las necesidades de uno y otro tipo.

Las necesidades manifiestas son aquellas evidentes, que no requieren de un análisis profundo, ni la utilización de técnicas e instrumentos sofisticados, por el contrario, se las identifica por medio del sentido común.

Entre las principales se encuentran la situación y el movimiento del personal, y los cambios tecnológicos o de sistemas administrativos que se presentan en la organización.

Por su parte, las necesidades encubiertas, son aquellas que no son obvias, y por lo tanto no son tan fáciles de identificar y requieren una investigación por medio de procesos e instrumentos.

Los hechos o síntomas más frecuentes de este tipo de necesidad están relacionados con la producción, la conducta, la organización y las actitudes de los empleados. (www.inatec.edu)

### **Procesos para realizar un DNC**

El proceso debe arrancar a través de una revisión de los datos vitales de la organización. Por lo que se vuelve indispensable el contar con todos los documentos que describen el estado de la organización y reflejan una imagen amplia de lo que está ocurriendo.

Entre los principales documentos estarían: políticas, normativas, planes, estrategias, organigramas, manual de funciones, etc. (Material Estudio del Trabajo, 22)

El proceso para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación consta de un proceso clásico de tres pasos: el análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de personas.

### **Análisis de la Organización**

El análisis de la organización es un examen de los componentes del sistema, que determinan si el programa de capacitación puede producir conductas que se transferirán a la organización. (Muchisky, 175)

Desde una perspectiva general, dentro del análisis organizacional se estudia la misión, los objetivos y planes corporativos estratégicos de la empresa. (Wayne, 208)

Tomando la idea de Luis R. Gómez en su libro "Formación de la fuerza laboral", el análisis organizacional se centra básicamente en factores como la cultura de la organización, su misión, el ambiente empresarial, los objetivos y la estructura de la organización.

## **Análisis de las tareas**

Para el análisis de las tareas, Ruiz considera que hay que examinar cómo se realiza el trabajo, para determinar qué trabajos requieren formación.

Se debe hacer un análisis exhaustivo acerca de todos los puestos de trabajo, pues cada trabajador ocupa un determinado cargo y posee un perfil real de desempeño el cual no siempre coincide con las competencias identificadas en el perfil óptimo.

Esto trae como consecuencia, una posible diferencia entre el perfil óptimo o ideal, y el perfil real de la persona, la llamada “brecha del desempeño”.

Por medio de esta brecha podemos identificar una serie de temas de capacitación que estarán directamente relacionados con el perfil del cargo ideal. (Material Estudio del Trabajo, 23)

## **Análisis de las personas**

Si nos remitimos a lo que dice Muchisky, podemos ver que el análisis de las personas debe ser exhaustivo; se deben especificar todas las tareas llevadas a cabo en el puesto e identificar los conocimientos, las habilidades y las aptitudes, que son necesarias para desarrollar las funciones en el puesto, de esta manera las tareas proporcionarán la base para dirigir la capacitación hacia la mejora de aquellas competencias que sean fundamentales para el puesto de trabajo. (Muchisky, 178)

Se trata de investigar el desempeño del trabajador en su función, procurando identificar si el desempeño es óptimo, y si posee las competencias y los conocimientos necesarios para realizar dichas tareas.

Además es importante, el desarrollar y perfeccionar los potenciales del personal a largo plazo, los cuales no se limitan a los requisitos básicos exigidos por la función. (Material Estudio del Trabajo, 23)

## Medios para Determinar Necesidades de Capacitación

Actualmente, existen una variedad de medios que ayudan a detectar las necesidades de capacitación, cada uno con sus aportes y desventajas.

Es importante señalar, que cada medio no es único y se los puede combinar, siempre y cuando se adapten a la situación específica de cada empresa.

Según el Manual de capacitación y desarrollo, y el documento de la red [www.inatec.edu](http://www.inatec.edu); entre los principales medios se encuentran:

- **Evaluación de desempeño:** este medio ayuda a determinar a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio requerido. Como consecuencia, se identifican los sectores dentro de la empresa que requieren una capacitación inmediata.
- **Observación:** nos permite observar y verificar en dónde se localizan las evidencias de trabajos nada eficientes, como el daño de equipos, falta de cumplimiento del programa de producción, la pérdida de materiales, ausentismo, etc.
- **Cuestionarios:** nos ayudan a determinar necesidades de capacitación, y los podemos utilizar mediante listas de verificación o los denominados “check list”, donde el empleado y jefe marcan los temas a capacitar.
- **Encuestas al personal:** a través de una serie de preguntas, los colaboradores tiene la oportunidad de dar a conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben estar diseñadas de manera tal, que permitan al encuestado dar a conocer sus criterios, posibilidades y dificultades. También es importante que se llenen las áreas de conocimientos que necesitan capacitación.
- **Análisis de cargos:** a través de la revisión de las descripciones de funciones de los diferentes cargos, se identifican las habilidades críticas y específicas que requiere la persona que ocupa el puesto de trabajo. En el caso de existir un desconocimiento en los temas requeridos para la función, deben ser inmediatamente incluidos en el programa de capacitación. (Material Estudio del Trabajo, 27)

- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** en ocasiones son los propios gerentes y supervisores quienes solicitan las necesidades de capacitación para su personal.
- **Reuniones interdepartamentales:** por medio de estas reuniones en las que se tratan asuntos relacionados a los objetivos organizacionales, problemas operativos y otros asuntos administrativos, se pueden determinar necesidades de capacitación para el personal.
- **Examen de empleados:** por medio de exámenes de selección de empleados que ejecutan funciones o tareas específicas, se pueden determinar las brechas y vacíos que pueden existir en ciertos temas.
- **Modificación del trabajo:** cuando existan modificaciones en las rutinas del trabajo, sean estas parciales o totales; es indispensable el capacitar previamente al personal en los nuevos métodos y procesos.
- **Entrevistas de salida:** cuando el empleado está por retirarse de la empresa, es un momento apropiado para conocer su opinión con relación acerca de los aspectos generales de la empresa y las razones que le motivaron a tomar la decisión de la salida. Puede que en esas circunstancias se toquen temas relacionados a la función y a posibles correcciones. ([www.inatec.edu](http://www.inatec.edu))

## **b) Diseño del programa de capacitación**

Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, es necesario que se preste atención a estos mediante un programa integral. Para ello se debe tomar en cuenta: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

El programa de entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización. (Chiavenato, 313)

Los entendidos en la materia creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas: objetivos de la capacitación, el deseo y motivación de la persona, el principio de aprendizaje y las características de los instructores. El planteamiento de la formación puede diferir en cuanto a la localización del programa, la presentación y el tipo de formación.

Otro punto importante dentro del diseño del programa de capacitación, es el determinar la manera de conciliar la inversión con el retorno, implementando el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por más difícil que sea definirlos y verificarlos; es indispensable establecer resultados para el entrenamiento y compararlos posteriormente. (Chiavenato, 313)

### **c) Implementar el programa de capacitación**

Previo a la implementación de cualquier programa de capacitación, es importante determinar el presupuesto con el que se cuenta. Ciertas empresas destinan un mayor presupuesto que otras al momento de implementar un programa.

Otro punto importante a considerar, es la identificación de las personas que serán las responsables de implementar el programa. Generalmente se le destina a los instructores con el apoyo del personal de Recursos Humanos.

Se debe tener un cronograma establecido, en el cual se van a basar los responsables para hacer el seguimiento a que se de el cumplimiento del programa.

Por último es importante también el determinar la metodología a ser utilizada en el curso.

La capacitación dentro del puesto de trabajo, contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación.

Este tipo de capacitación es relativamente económica, pues los trabajadores aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Existen una serie de métodos de capacitación dentro del lugar de trabajo, que Muchisky los denomina “**on the job training**”.

- **Entrenamiento en el trabajo:** esta es la forma más antigua y común, donde a menudo, los instructores son los trabajadores más experimentados y los empleados aprenden por imitación; ellos observan cómo se desarrolla una tarea un trabajador experimentado e intentan imitar su conducta.

Dentro de las desventajas de este método está el que muchas de las veces, los trabajadores experimentados encuentran molestia en enseñar a un nuevo compañero. (179)

- **Rotación de puestos:** aquí los trabajadores rotan a través de una variedad de puestos. Pueden estar ocupando un cargo durante algunos días, semanas a un año antes de ser rotados nuevamente. Dentro de las ventajas de este método, es que familiariza a los trabajadores con varios puestos de una empresa, lo que otorga cierta flexibilidad durante períodos de escasez de trabajadores.

Pero existen también desventajas, pues no todos los empleados parecen estar igualmente apropiados para todos los puestos, por otro lado algunos preferirán quedarse en sus puestos preferidos. (180)

Dentro de los métodos de capacitación fuera de lugar de trabajo están:

- **Lecciones:** esta es una forma popular de instrucción en instituciones educativas, se puede enseñar a un gran número de personas al mismo tiempo, lo que resulta efectivo en cuanto al costo.

Si embargo, una desventaja que presenta es que, constituye una comunicación en un solo sentido, hay pocas oportunidades para el diálogo, las preguntas o los debates. (181)

- **Material audiovisual:** cubre una serie de técnicas de capacitación como las películas, diapositivas y cintas de video. Es una forma muy buena de captar la motivación y el interés de los participantes, condiciones necesarias para el aprendizaje.

Es en particular útil para la capacitación de personas en procesos o secuencias de trabajo. Dentro de las desventajas está que la modificación de material audiovisual es difícil y el costo de la elaboración de las películas de capacitación puede ser elevado. (181)

Hay que tomar en cuenta ciertas normas al momento de elaborar el material audiovisual como diapositivas, de forma que estas apoyen al aprendizaje.

Aunque parezca obvio lo primero que no debemos hacer es llenar de texto la diapositiva, ni utilizar un tipo de letra muy pequeña. Lo ideal es utilizar un tipo de letra 44, una letra 40 sería muy aceptable, 36 todavía estaría bien, mientras que 32 ya puede ser pequeño para algunos.

Por otro lado también se recomienda el utilizar un tipo de letra que sea clara, una adecuada ortografía y nunca poner todo el texto con mayúsculas.

Se recomienda utilizar la norma del 7x7, unas pocas palabras con letra clara, no debemos abusar de los recursos ni visuales, ni auditivos.

Tampoco se debe abusar de los colores, dos estaría bien ya que tres posiblemente distraerían.

- **Seminarios:** este método pone énfasis en la comunicación de doble sentido, por lo que brinda a los participantes la oportunidad de compartir sus opiniones sobre el material expuesto.

El instructor puede hacer preguntas a los asistentes para saber si comprenden los contenidos y los participantes pueden hacer preguntas. Este método depende mucho de las habilidades y la personalidad del líder de debate y de las actitudes, del entusiasmo y las destrezas de comunicación oral de los participantes. (181)

- **Instrucción asistida por computadora:** es el método de capacitación más reciente, que ha sido utilizado para aprender desde un nuevo idioma, hasta para aprender a volar un helicóptero.



Las ventajas de la instrucción asistida por computadora incluyen una instrucción individualizada, un tiempo corto de capacitación, la eliminación de transportarse para capacitarse y que el capacitado puede trabajar a su propio ritmo.

Aunque se necesite dirigir mucho más trabajo hacia el cumplimiento del potencial de este método, la instrucción asistida por computadora parece ser una técnica muy viable para mejorar habilidades complejas. (184)

Otro método utilizado por las empresas y que aporta mucho es el “Assessment Centers” o también llamado Centro de desarrollo; razón por la cual es necesario analizarlo y conocerlo más a fondo.

- **Assessment Centers** : es un método moderno y que está muy relacionado con las llamadas competencias.

Los llamados Assessment Centers o Centros de desarrollo constan básicamente de una serie de ejercicios donde a cada candidato se le da la oportunidad de demostrar sus habilidades.

Son los observadores, los llamados “sombras”, quienes monitorean la conducta del sujeto y lo más importante, le dan una retroalimentación oportuna y eficiente, acerca de sus fortalezas y debilidades.

Grados, en su libro “Centros de desarrollo y evaluación”, tomando el concepto de Liam Healy señala que un Centro de desarrollo, es considerado como “un conjunto de ejercicios diseñados para evaluar un abanico de características de personalidad (manifiestas en conductas), preferentemente visto desde la óptica de un proceso formal donde los candidatos tienen sus resultados en forma de retroalimentación en un contexto determinado por una decisión de selección con una respuesta sencilla:”si/no”. (Grados, 22)

El fin de un Centro de desarrollo, no es únicamente el evaluar, sino también tiene como objetivo el desarrollar las aptitudes básicas para cualquier puesto de trabajo, además de dar asesoría, capacitación y seguimiento de la misma.

Joines, Waldron (1994) determina que los usos más comunes de los Centros de Desarrollo y evaluación son: la Selección, el Diagnóstico, y el Desarrollo. (23)

En el libro de Grados, también se anotan ciertos usos de los Centros, entre los principales están:

- La Selección del Personal
- Promoción del Puesto
- Evaluación de capacidades, habilidades, potencial y conocimientos
- Planeación de vida y carrera
- Detección de necesidades de capacitación

El hace ciertas diferencias entre un Centro de Evaluación y un Centro de Desarrollo; nos centraremos básicamente en los Centros de Desarrollo.

Constan de una serie de características básicas:

1. No poseen un criterio de aprobación
2. Están destinados a desarrollar al individuo
3. Orientados a las necesidades a largo plazo
4. Se enfocan en el potencial del candidato
5. Se centran en las necesidades tanto del individuo como de la organización
6. Pone énfasis en la retroalimentación para el desarrollo
7. Tienden a utilizarse para candidatos internos de la empresa

Para iniciar con la técnica, señala Grados que es importante, contar con expertos para realizar la evaluación; contar con información sobre la misión, los objetivos y la visión de la organización, para así poder orientar hacia los mismos a los llamados “sombras”; contar también con un grupo de trabajadores a desarrollar; tener muy claro los objetivos del puesto; contar con los perfiles del puesto actualizado y emitir un juicio final de evaluación para proporcionar retroalimentación a los candidatos. (27)

En cuanto al desarrollo del personal, esta técnica o método es muy útil, ya que facilita la identificación de las áreas de oportunidad que presentan los trabajadores, a la vez que se encuentran y se reconocen las fortalezas que poseen, en beneficio de obtener mejores resultados en el trabajo que desempeñan.

Mickelson, afirma que durante la realización de los ejercicios, los trabajadores muestran ciertas conductas que posteriormente son clasificadas como dimensiones.

Dimensión, es un área de habilidad bajo la cual pueden ser agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conductas observables y medibles, directamente relacionadas con el puesto, a lo que nosotros solemos llamar competencia (43)

Grados, tomando el concepto del CONOCER (2002), señala que las dimensiones como el liderazgo, la negociación, la comunicación oral, las habilidades gerenciales, el trabajo en equipo, entre otras son un conjunto de conductas que pueden ser medidas, observadas, retroalimentadas y desarrolladas en un Assessment Center.

Para facilitar la tarea de las sombras en sus actividades de observación, clasificación y retroalimentación es importante contar con formatos que resulten ágiles y eficientes.

Estos formatos colaborarán principalmente con la recopilación de conductas observadas y ayudarán también a la presentación de los reportes para facilitar la lectura, la interpretación y la comunicación de los datos obtenidos durante el proceso de retroalimentación. (109)

La duración estándar de un Centro de Desarrollo y Evaluación puede variar de acuerdo con las necesidades de la organización y los objetivos, sin embargo, el mínimo es un día y medio, aunque podría prolongarse hasta tres días.

El proceso completo del curso, puede tomar varios días, ya que se tomaría en cuenta la preparación, la ejecución y la entrega de reportes a los candidatos, lo que se podría extender hasta dos semanas. (129)

Para Grados una de las mayores ventajas de los Centros de Desarrollo es sin lugar a dudas la retroalimentación que se consigue luego de la evaluación de las competencias y dimensiones de los candidatos.

El tipo de retroalimentación que se da en los Centros de Desarrollo debe seguir una serie de reglas, dado que conlleva un proceso de desarrollo y crecimiento, donde la actitud de quien retroalimenta debe ser de un entrenador, presentando las deficiencias y debilidades, para así trabajar en ellas y mejorar sus fortalezas para mantenerlas y cultivarlas.

La retroalimentación debe hacer mención a las dimensiones evaluadas y a manera de información; se va proporcionando conforme avanza el curso y en caso de ser insuficiente el tiempo se programa una sesión posterior.

Generalmente el responsable de este proceso de retroalimentación, suele ser el Coordinador del Centro, y en condiciones especiales puede hacerlo el evaluador, donde se dará el reporte de la observación de las conductas y resultados de las dimensiones. (158)

Como consecuencia de la retroalimentación se generan una serie de compromisos de mejora; por lo que es importante hacer un seguimiento:

- Tener una reunión al cabo de cierto tiempo establecido, donde el candidato presentará pruebas que documenten que ha mejorado en sus conductas que estaban marcadas como área de oportunidad y que ha mantenido y cultivado sus fortalezas.
- El trabajador debe enviar un reporte escrito a su director de área, con los contenidos anteriores avalados por su jefe inmediato.
- Asignación de un asesor que dé el seguimiento de los cambios en el individuo.

Así como existen ventajas en el método, también hay las desventajas. La realización significa un elevado costo de dinero y tiempo, requiere la organización de la logística y la formación de los evaluadores.

Otra de las desventajas que podemos citar son las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación, la evaluación y la retroalimentación de las conductas. (gestiopolis.com)

Sin lugar a dudas, los Centros de Desarrollo a través de sus ejercicios, ayudan a la identificación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los individuos que entran al proceso.

No sólo que ayudan a la observación de las fortalezas y debilidades, sino que colaboran al desarrollo y la capacitación de aptitudes que son importantes y que están directamente relacionadas con la misión, la visión y los objetivos de la organización.

#### **d) Evaluación del programa de capacitación**

Es imposible evaluar la efectividad de la actividad sin objetivos claros. Y, si no se recolectan datos exactos ni hay retroalimentación sobre la efectividad de los programas de capacitación, sólo se podría estar perdiendo dinero.

Según Wayne en su libro Administración de RRHH, afirma que las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el valor de los programas.

El autor explica el modelo de Kirkpatrick determinando que para la evaluación de la capacitación se usan los siguientes niveles:

**Opiniones de los participantes:** la evaluación de un programa de capacitación y desarrollo a través de preguntas a los participantes es un enfoque que proporciona respuestas y sugerencias para mejoramientos en temas relacionados al manejo de tiempos, instructores, dinámica de la capacitación, etc.

Este enfoque es bueno para obtener retroalimentación de manera rápida y barata, por lo que generalmente es el enfoque más utilizado.

**Grado de aprendizaje:** algunas organizaciones aplican pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación. El diseño de grupo de control antes y después de la prueba es un procedimiento de evaluación que se puede utilizar.

En este procedimiento ambos grupos, reciben la misma prueba al momento de iniciar la capacitación y después de la misma, el grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no se le dota la capacitación. Las diferencias en los resultados de los grupos antes y después de la prueba se atribuyen a la capacitación impartida.

Un problema potencial con este enfoque es el control de variables distintas a la capacitación que pueden afectar a los resultados.

**Cambio de comportamiento:** las pruebas pueden indicar con exactitud lo que asimilan los individuos, pero dan poca información en cuanto a si la capacitación induce a los participantes a cambiar su comportamiento. Por ejemplo, una cosa es que un gerente aprenda sobre técnicas de motivación, pero otra muy diferente es que él lo aplique.

Así, se pueden considerar los cambios de comportamiento y la adquisición de competencias en el corto y mediano plazo.

**Logro de los objetivos de la capacitación:** otro enfoque para evaluar los programas de capacitación, implica la determinación del grado en el que los programas han logrado los objetivos establecidos y han ejercido realmente un impacto en el desempeño.

Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir en 15 por ciento su número y gravedad, la comparación de las tasas de siniestros antes y después de la capacitación ofrece una medida útil de éxito. (Wayne, 225)

### **1.2.2 Beneficios de la capacitación**

Muchisky refiriéndose al concepto de Jackson y Schuler (1990) destaca que las organizaciones no capacitan y desarrollan a sus empleados sólo por el puro placer de hacerlo; mas bien lo hacen porque los empleados representan una ventaja competitiva que aumenta el rendimiento organizacional cuando se gestiona con inteligencia.

La estrategia competitiva que utiliza una organización es su forma de competir en el mercado. Existe un vínculo entre el tipo de estrategia competitiva que utiliza una organización y sus prácticas de capacitación y desarrollo. Muchas organizaciones utilizan estrategias de velocidad que están diseñadas para ofrecer a un cliente un valor competitivo en términos de utilizar menos tiempo para sus servicios o productos, otras utilizan estrategias de mejora de calidad, etc. (173)

La capacitación trae consigo una serie de beneficios adicionales a la empresa, tanto para sus colaboradores como para la parte productiva de la empresa.

“La eficiencia de una organización depende de cierto número de variables. Una de esas variables es el desarrollo del personal de la organización” (Smith y Delahaye, 12).

El proceso de capacitación y desarrollo, conlleva una serie de ventajas y beneficios:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

([www.southlink.com](http://www.southlink.com))

Las actividades de capacitación y desarrollo están directamente relacionadas a la productividad, por lo que debería aplicarse a todos los empleados, sean estos nuevos o con experiencia. Los programas de capacitación apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

## **Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo**

Según Mondy y Noe en su libro "Administración de RRHH", existe una serie de factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y entre ellos están:

**1. Apoyo de los niveles directivos:** para que los programas de capacitación y desarrollo sean exitosos, es indispensable el apoyo de los niveles directivos. Es importante que, cuando se esté por iniciar un programa de estos, sea la cúpula directiva quienes den la bienvenida y expliquen la importancia de este proceso a los participantes, de esta manera se transmite a los empleados un sentimiento de compromiso. La manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y proporcionen los recursos necesarios. (205)

**2. Compromiso de especialistas y no especialistas:** además de los niveles directivos, todos los gerentes, ya sean especialistas o no, deben comprometerse y participar en el proceso. (205)

**3. Adelantos tecnológicos:** quizá ningún factor ha influido más en la capacitación que la tecnología. La tecnología informática ayuda a la capacidad de transmitir los conocimientos a los empleados de acuerdo a sus necesidades, en cualquier parte del mundo.

Esta ha desempeñado un papel muy importante en la nueva manera de impartir conocimientos a los empleados, a través de la computadora, el Internet, etc. (205)

**4. Complejidad organizacional:** muchas organizaciones se han transformado drásticamente debido al recorte de personal, las innovaciones tecnológicas y las exigencias que hacen los clientes de productos y servicios nuevos y mejores. El resultado es que menos personas pueden desempeñar más trabajo a un nivel más complejo. Todos estos cambios se traducen en una necesidad mayor de capacitación y desarrollo.



**5. Estilos de aprendizaje:** la investigación indica que, a menos que el material impartido tenga relevancia, significado y emoción, el individuo no aprenderá, el mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil, en función del tipo de capacitación, podría ser conveniente espaciar las sesiones de capacitación.

Este tema lo detallaremos más adelante, explicando la importancia del aprendizaje en los adultos.

**6. Otras funciones de recursos humanos:** la formación eficaz puede mejorar el rendimiento, la moral de los trabajadores y el potencial de la organización. Sin embargo, una formación mala, o inadecuada, puede ser una fuente de frustración para todos los que participan en ella. Para maximizar los beneficios de la formación, los directivos deben seguir de cerca todo el proceso. (Gómez, 287)

**7. El ambiente previo a la capacitación:** es un aspecto también relevante, que toma importancia porque puede afectar a la efectividad de la misma.

Muchisky en su texto explica cómo Baldwin y Magjuka encontraron que los empleados que entraban en la capacitación esperando alguna forma de actividad o evaluación de seguimiento presentaban una mayor intención de trasladar a su trabajo lo que habían aprendido.

Explica cómo otros autores encontraron que los entrenados que informaban de muchas limitaciones en su trabajo, como falta de tiempo, de recursos, etc., entraban a la capacitación con menos motivación para aprender.

Y por último determinaron, que si se permitía a los entrenados que especificaran en qué querían capacitarse, su motivación para aprender aumentaba, siempre que recibieran el entrenamiento que hubieran escogido. (Muchisky, 174)

Un objetivo fundamental de la formación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento. Sin embargo, no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con formación. Los déficits de rendimiento pueden tener varias causas, muchas de las cuales quedan fuera del alcance del control del trabajador y, por tanto, no se solucionarán con formación. (Weber, 88).

Para que el programa de formación tenga éxito, debe tener objetivos claramente definidos y deben ser realistas. Esos objetivos guiarán el contenido del programa y determinarán los criterios por los que debe evaluarse su eficacia. (Gómez, 284)

### **1.3 La Andragogía y el aprendizaje de adultos**

Existen una serie de características de los alumnos adultos que se deben tomar en cuenta antes de iniciar cualquier tipo de capacitación y formación, pues tenerlos en cuenta garantizará que el proceso sea más efectivo y aporte más al desarrollo personal y organizacional.

En el documento de la red sobre la andragogía se detalla cómo Malcom Knowles expresaba que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para ayudar a este aprendizaje.

Es considerado como el padre de la educación de adultos y la definía como “el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender” ([www.andragogia.org](http://www.andragogia.org))

Márquez por su parte la considera como “la disciplina educativa que trata de comprender al adulto desde todos los componentes humanos, es decir, como un ente psicológico, biológico y social” (Cabrera, Julio [www.ilustados.com](http://www.ilustados.com))

Arturo Rodríguez en su documento en la red, afirma que la andragogía permite la oportunidad para que el adulto que decide aprender, sea quien participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, la programación, la realización y la evaluación de todas las actividades educativas en condiciones de igualdad con el resto de participantes y con el facilitador; todo esto realizándose dentro de un ambiente de aprendizaje que aporte de manera eficiente al aprendizaje del adulto. (Rodríguez Arturo, [www.istl.cl](http://www.istl.cl))

Este aprendizaje debe basarse en la experiencia y siempre ubicarse dentro de las situaciones reales.

Cuando abordamos el estudio de las características fundamentales de los adultos que se manifiestan en un proceso de formación podemos mencionar:

- **El auto concepto:** necesidad psicológica para ser autodirigidos. El adulto posee un concepto claro de su existencia, de sus propias necesidades y deseos por satisfacer; se rige a sí mismo.
- **La experiencia:** la experiencia acumulada sirve como resultado de aprendizaje y como referente para relacionar aprendizajes nuevos. Los adultos tienen un cúmulo de conocimientos, vivencias que se han ido acumulando con el paso del tiempo. Habrá participado de procesos formales de educación y procesos laborales, por lo que el facilitador, debe aprovechar esto en beneficio del aprendizaje.

Unido a la experiencia, el adulto trata de conservar vivencias, conocimientos, creencias, paradigmas que le fueron útiles en un momento; pero que en la actualidad ya no lo son, por lo que se vuelven resistencias internas del individuo, que muchas veces limitan el aprendizaje. (Cabrera, Julio [www.ilustados.com](http://www.ilustados.com))

Entre las principales características de los alumnos adultos tenemos:

**Valoración del tiempo:** al adulto no le gusta perder el tiempo en temas que no tengan importancia o que sean intrascendentes, él está interesado en encontrar respuestas a sus diversas preguntas.

**Desean aprender:** las personas que se someten por su propia voluntad a un proceso educativo, tendrá mejores resultados que aquella que ha sido enviada a la fuerza. El adulto posee altos deseos de conocimientos.

**Aprende mejor con la práctica:** los conocimientos que imparta el facilitador deben ser objetivos, claros y que puedan aplicarse directamente en sus prácticas cotidianas en el trabajo.

**Aprenden sobre los conocimientos y experiencias que ya posee:** es importante el sondear los conocimientos del grupo, para que en base a estos iniciar la capacitación. No le gusta al adulto que se den temas que él ya domina; sino que al contrario en base a los conocimientos que ya posee se impartan los nuevos conocimientos. (Material Estudio de Trabajo, 35)

Debe adicionarse que el adulto tiene un amplio bagaje histórico, social y cultural, que está integrado a formas de vida determinadas. Por lo que, cuando participa de un proceso de aprendizaje o capacitación, deja relucir una serie de condicionantes que en general se presentan en todos los adultos: intereses, experiencias y motivaciones; el interés gira en torno al ascenso laboral, al bienestar y al autoestima; los objetivos son claros y concretos; existe una inmensa preocupación por el fracaso; posible preocupación a las críticas; entre otros. (Cabrera, Julio [www.ilustados.com](http://www.ilustados.com))

Para que cualquier proceso integral de capacitación y formación tenga éxito, es importante también considerar el rol del facilitador o “andragogo”.

Debe ser competente en el proceso de transferencia de conocimientos y transferencia de experiencias. Ya no sería únicamente un instructor, sino que por el contrario, debe desempeñar el rol de facilitador, de transmisor de información, de agente de sensibilización, de agente del cambio, de tutor, de mentor. (Yturalde, Ernesto, [www.andragogia.org](http://www.andragogia.org))

En Indurama una técnica que aporta mucho para el aprendizaje de los adultos y que además forma parte de la cultura organizacional es la “lluvia de ideas”.

Todas las tardes los adultos se reúnen en los llamados “Círculos de Calidad”, en donde a través de la lluvia de ideas se conocen los procesos de trabajo, a la vez que se aporta con mejoras a los mismos.

Esta técnica da muy buenos resultados en el personal adulto, ya que es interactiva, donde la persona interviene de una manera práctica, aportando con sus conocimientos anteriores, a la vez que se va educando sobre los temas del proceso escuchando a sus compañeros y líderes del área.

### 1.3.1 Los Estilos de aprendizaje

El concepto de estilo de aprendizaje aparece en el ámbito de la investigación en la década de los 50, aunque entra en la educación veinte años después.

Los estudios sobre el estilo de aprendizaje son una forma de abordar las diferencias individuales de las personas cuando aprenden.

Para Dunn el estilo de aprendizaje “es la manera en la que un aprendiz comienza a concentrarse sobre una información nueva y difícil, la trata y la retiene.”

El término en general, se refiere al hecho de que cada persona utiliza su propio método al momento de aprender. A pesar de que las estrategias para el aprendizaje varían de una persona a otra, cada uno tiende a desarrollar ciertas preferencias, las mismas que definen nuestro propio estilo de aprendizaje.

Estas diferencias en el aprendizaje son el resultado de muchos factores, como por ejemplo la motivación, el bagaje cultural previo y la edad.

Los estilos de aprendizaje están conformados por una serie de rasgos relativamente estables, los cuales indican la forma como el alumno interacciona y responde a sus ambientes educativos.

Entre los rasgos están:

- **Estilo de pensamiento:** aquí se encuentran todos los aspectos que explican las diferencias entre los individuos, con relación a su forma de pensar y de percibir.  
Se manifiestan en conductas tales como:
  - Necesidad o no de que se presenten los contenidos con estructura externa
  - Preferir trabajar solo o en grupo
  - Mayor o menor necesidad de dirección por parte del profesor
  - Grados de reflexividad o impulsividad a la hora de resolver un problema
- **Rasgos Afectivos:** aquí se pueden anotar la motivación, las expectativas, la experiencia previa y las preferencias por temas o contenidos específicos

- **Procesos Perceptivos:** dependiendo de la percepción que el alumno tenga sobre el contexto y la tarea, va a modificar su aprendizaje. (www.extensiones.edu)

Para algunos autores el proceso de aprendizaje consiste en un proceso cíclico y las personas se concentran más en una determinada etapa del ciclo.

Money y Mumford, en base a la teoría de Kolb, determina que los estilos de aprendizaje son cuatro:

**1. Estilo Activo:** aquí se ubican alumnos que se involucran totalmente en las experiencias nuevas. Disfrutan del momento y suelen ser muy entusiastas. En general, les gusta trabajar rodeados de gente y emprender proyectos interesantes.

Los alumnos activos suelen aprender más y mejor, cuando se les presenta un desafío, para que realicen actividades a corto plazo y con resultados tempranos; mientras que por el contrario, suelen tener dificultades cuando tienen que adoptar un rol pasivo, cuando tienen que analizar datos o cuando su trabajo tienen que realizarlo a solas.

Una forma de generar feedback en las personas que manejan un estilo activo, sería a través de la técnica del “Juego de Roles”, se les puede pedir por ejemplo que efectúen el rol de un autor interesante al cual se le está estudiando; el maestro tendrá una retroalimentación rápida sobre si comprendió o no los rasgos principales del autor.

**2. Estilo Reflexivo:** son prudentes y consideran todas las alternativas y soluciones antes de lanzarse o dar algún movimiento. Tienden a adoptar la postura de un observador que analiza la información, los sucesos, los datos, etc., desde perspectivas distintas. Son alumnos precavidos y analizan las implicaciones de cualquier acción.

Tienen mejores resultados en su aprendizaje cuando pueden analizar la situación, cuando tienen el tiempo para pensar antes de actuar; sin embargo, no rinden tanto cuando se les fuerza a ser el centro de atención del grupo o se les apresura de una actividad a otra. Todo deben planificarlo con anticipación.

Se podría generar un feedback a través de un diálogo con la persona, en donde ella tenga el tiempo suficiente para analizar y poder presentar sus datos con tranquilidad; la persona generalmente no se sentiría bien si tuviera que exponerlo frente al grupo.

**3. Estilo Teórico:** adaptan e integran las observaciones dentro de teorías coherentes y lógicas. Piensan de una manera secuencial y les gusta analizar y sintetizar la información. Buscan ante todo la racionalidad, la lógica y la objetividad.

Aprenden mejor a partir de modelos, teorías y sistemas, con ideas que representen desafíos. Suelen tolerar poco las actividades que impliquen ambigüedad y en las que se actúe sin un fundamento teórico.

Una forma de tener una retroalimentación de una persona que aprende a través de un estilo teórico, es haciendo que este compare la teoría aprendida con alguna otra que ya conocía. Al manejar de mejor manera los modelos y las teorías, es una buena forma de darse cuenta si comprendió o no lo que se les estaba indicando.

**4. Estilo Pragmático:** les gusta la aplicación práctica de las ideas. Probar con nuevas teorías y técnicas y comprobar si funcionan en la práctica. Suelen actuar con rapidez y seguridad; ya que no les gustan las discusiones largas sobre las mismas ideas. En general son personas prácticas, apegadas a la realidad.

Tienen buenos resultados en su aprendizaje cuando trabajan con actividades que relacionan la teoría y la práctica.

Para generar un feedback a las personas que aprenden de forma pragmática sería, el hacer que apliquen lo estudiado en un ejercicio práctico, emprendiendo un proyecto ágil y que se aplique a la realidad.

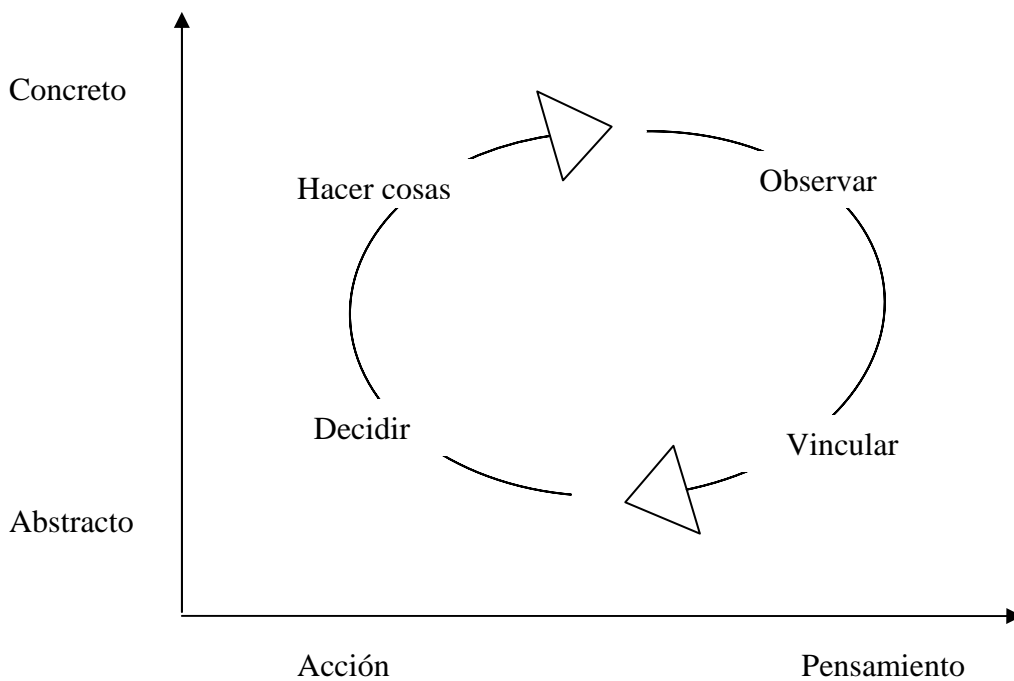


Figura 6.1 El ciclo del aprendizaje  
(Aplicación de la Psicología en los negocios, 150)

**Cuadro resumen sobre los diversos estilos de aprendizaje**

<b>ACTIVO</b>	<b>REFLEXIVO</b>	<b>TEÓRICO</b>	<b>PRAGMÁTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• animador</li> <li>• improvisador</li> <li>• descubridor</li> <li>• arriesgado</li> <li>• espontáneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ponderado</li> <li>• concienzudo</li> <li>• receptivo</li> <li>• analítico</li> <li>• exhaustivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metódico</li> <li>• lógico</li> <li>• objetivo</li> <li>• crítico</li> <li>• estructurado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• experimentador</li> <li>• práctico</li> <li>• directo</li> <li>• eficaz</li> <li>• realista</li> </ul>

(www.extensiones.edu)



Nuestro estilo de aprendizaje está directamente relacionado con las estrategias que utilizamos para aprender algo. Pero naturalmente, la existencia de una estrategia, no impide el que podamos utilizar otras más.

Lo importante parece ser que los alumnos aprenden mejor, cuando se les enseña con sus estilos de aprendizaje predominante. Si bien se vuelve complicado que los instructores se adapten a los diversos estilos, es necesario que comprendan las diferencias de estilo de sus alumnos, para tratar de adecuarse cuando la situación lo requiera.

Cuando se requiera realizar grupos de trabajo, es importante considerar los diversos estilos de aprendizaje de quienes están recibiendo.

En este sentido, conviene señalar que existen estilos que combinan mejor con unos y menos con otros. Por ejemplo, combinan muy bien los estilos reflexivos con los teóricos; los teóricos con los pragmáticos, y combinan menos los reflexivos con los pragmáticos y los activos con los pragmáticos. Parecen por otro lado, no compatibles las combinaciones de estilo activo con reflexivo y con teórico. ([www.hispavista.com](http://www.hispavista.com))

Otro aspecto importante a considerar en los estilos de aprendizaje son los llamados sistemas de representación.

La mayoría de nosotros utilizamos los sistemas de representación de maneras diferentes, y dependiendo de cuánto utilicemos determinados sistemas, estos se desarrollarán más o menos.

Aquellos sistemas que los utilicemos poco, no se desarrollarán con mucha facilidad; lo que indica que existen distintos grados de desarrollo de los mismos.

No existen sistemas de representación buenos o malos, pero si difieren de ser más o menos eficaces para realizar determinados procesos mentales.

Pérez especifica las características de estos tres sistemas:

**1. Sistema de representación visual:** los alumnos visuales aprenden mejor cuando leen o ven la información. Cuando se piensa en imágenes, podemos traer a la mente mucha información a la vez. Razón por la que, las personas que utilizan este sistema tienen una mayor facilidad para absorber con rapidez grandes cantidades de información.

Cazau Pablo (2001) “La capacidad de abstracción y la capacidad de planificar están directamente relacionada con la capacidad de visualizar. Esas dos características explican que la gran mayoría de los alumnos sean visuales”

**2. Sistema de representación auditivo:** se suele utilizar este sistema cuando recordamos de manera ordenada y secuencial. Los alumnos que utilizan este sistema aprenden mejor cuando reciben la información de manera oral, pudiendo hablar y explicar esa información a otra persona.

Quienes memorizan de forma auditiva no pueden olvidarse ni una palabra, de lo contrario se pierden en la información.

No es tan rápido como el sistema visual, y se les dificulta el elaborar o relacionar conceptos abstractos.

**3. Sistema de representación kinestésico:** es utilizado por personas que relacionan la información con las sensaciones, los movimientos y con el cuerpo, etc.

Es muy utilizado para el aprendizaje de los deportes. Sin embargo, suele ser un sistema más lento, pero profundo. Una vez que sabemos algo con nuestro cuerpo, que lo hemos aprendido con la memoria muscular, es muy difícil de olvidar.

Los alumnos de este tipo kinestésico suelen aprender con mayor lentitud, no por falta de inteligencia, sino por su preferencia de aprendizaje.

Los distintos modelos sobre los estilos de aprendizaje, nos ofrecen un marco referencial y conceptual, que nos guía a entender los comportamientos de quienes reciben el aprendizaje.

Pero la realidad es mucho más compleja y depende de otros factores, que son únicos y propios de cada persona.

Está en los capacitadores e instructores el saber utilizar adecuadamente las metodologías y los sistemas, para así colaborar con el aprendizaje del alumno y que la información sea procesada de la mejor manera.

Si bien no existen estilos y formas de aprendizaje buenos o malos, sí es importante el conocerlos y el tenerlos en cuenta antes de iniciar cualquier tipo de capacitación o proceso de enseñanza.

En función del grupo y sus estilos de aprendizaje, se puede planificar de manera más acertada los materiales didácticos que se van a utilizar y la forma de desarrollar los contenidos y la información a dar. (Material Estudio del Trabajo, 23)

#### **1.4 Las Estrategias de Capacitación**

Según Marta Novick (1998) en su documento “Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe”, afirma que es importante conocer y analizar cómo juegan en el desarrollo del aprendizaje en la empresa las estrategias de capacitación y formación del recurso humano; y si se constituyen como dimensiones asociadas, complementarias, necesarias o antagónicas.

Se parte de la premisa de que la capacitación no puede encararse como una variable aislada sino que debe integrar procesos de carácter sistémico al interior de la empresa.

Las transformaciones registradas en América Latina durante los últimos años, demuestra una tendencia en las empresas a innovar tecnologías, cambios organizacionales y extensión de la subcontratación de procesos y servicios; todo esto supone desafíos diferentes en materia de calificaciones y competencias y, por ende, repercute en las estrategias de capacitación por parte de las empresas.

Marta Novick señala también, que las mayores inversiones en capacitación están localizadas en empresas y organizaciones grandes, con inversión extranjera.

Para ella los ámbitos de formación para el trabajo, son la educación formal y la capacitación en la empresa.

La educación formal resulta fundamental para adquirir competencias básicas, aunque generalmente están distanciadas de las necesidades de los requerimientos de las diversas organizaciones en cuanto a contenidos y métodos.

Y por otra parte, la capacitación de la empresa que debe ser analizada en los diferentes departamentos internos de la empresa o en el mercado de la formación, y que desempeñan un rol clave para la formación continua del talento humano y para la reconversión tecnológica. También se incluye la capacitación de carácter informal en el mismo lugar de trabajo.

Existen también entre las empresas, diferencias en los procesos de capacitación; algunas muestran sistemas planificados con una duración de uno a tres años, mientras ofrecen formación más corta en respuesta a necesidades específicas.

Otro aspecto a considerar para crear la estrategia de capacitación en la empresa, es el tipo de gestión de la capacitación que se da en la empresa: gestión propia autónoma (con infraestructura, recursos, convenios con otras instituciones, etc.); gestión propia (con recursos y convenios pero sin estructura propia) y gestión escasa.

Novick señala que desde el punto de vista organizacional, las metodologías utilizadas para la implementación de los programas de capacitación van desde la detección de las necesidades de capacitación, la formación a formadores, la certificación de las competencias y la evaluación de la capacitación.

Parece entonces importante, el respaldar la cooperación entre pequeñas y medianas empresas en cuanto a capacitación, así como la difusión de las experiencias exitosas de los centros de formación.

#### **1.4.1 Políticas de capacitación en las organizaciones**

Es importante considerar que en nuestro país y en general en América Latina, el nivel educativo de los trabajadores es bajo; y esto afecta negativamente al momento de considerar la posibilidad de aplicar la capacitación dentro de la empresa.

La efectividad, los costos y el impacto de la capacitación para el trabajo están asociados con el nivel educativo previo de los trabajadores. Este es en, la mayoría de los casos, más decisivo que la capacitación específica misma para el desarrollo de la productividad del trabajador.

En el Material de Lectura de “Capacitación en pequeñas empresas de América Latina”, en base a datos previstos por investigaciones en los diversos países, Lynch (1994) concluye que el gasto en capacitación que las empresas deben hacer depende del nivel educativo inicial de la fuerza de trabajo.

Hay que considerar no sólo las necesidades actuales de las empresas, sino también las futuras, los procesos de formación de capital humano son lentos y no se resuelven sólo con medidas a corto plazo.

Una política de capacitación efectiva empieza por resolver algunos problemas educativos previos; ya que muchos de los trabajadores no han adquirido en su período estudiantil las habilidades y conceptos básicos, necesarios para introducirles al campo laboral.

### **a) ¿Qué es una política?**

En la web existe una serie de definiciones sobre políticas:

“Las políticas son grandes directrices formuladas por la alta dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión de la empresa u organización” ([www.policia.gov.co](http://www.policia.gov.co))

“Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos” ([controlinterno.udea.edu](http://controlinterno.udea.edu))

“Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que repiten una y otra vez en el ambiente de una organización” ([www.oadl.dip-caceres.org](http://www.oadl.dip-caceres.org))

Y así podemos seguir revisando una serie de conceptos; sin embargo, es importante recalcar que en general todas las definiciones se basan en que las políticas son directrices formuladas por la alta dirección que nos guían o dirigen a alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto.

La Lic. Ana María Vázquez de Q Grupo Asesor S.A., en su documento “Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?; afirma como todas las empresas tiene un sistema de gestión, es decir, una manera de hacer las cosas también tienen políticas definidas.

Si bien la mayoría de las empresas tiene políticas, rara vez están claramente definidas, generalmente no son comunicadas ni entendidas por los integrantes de la empresa, no están correctamente alineadas a la visión de la empresa; no se desprende de ellas objetivos claros y en la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente.

Lo importante no es únicamente tener claramente definidas las políticas de la empresa, si no es necesario también que estas cuenten con el compromiso de todos sus trabajadores, quienes al final de cuentas, son quienes deben vivirlas.

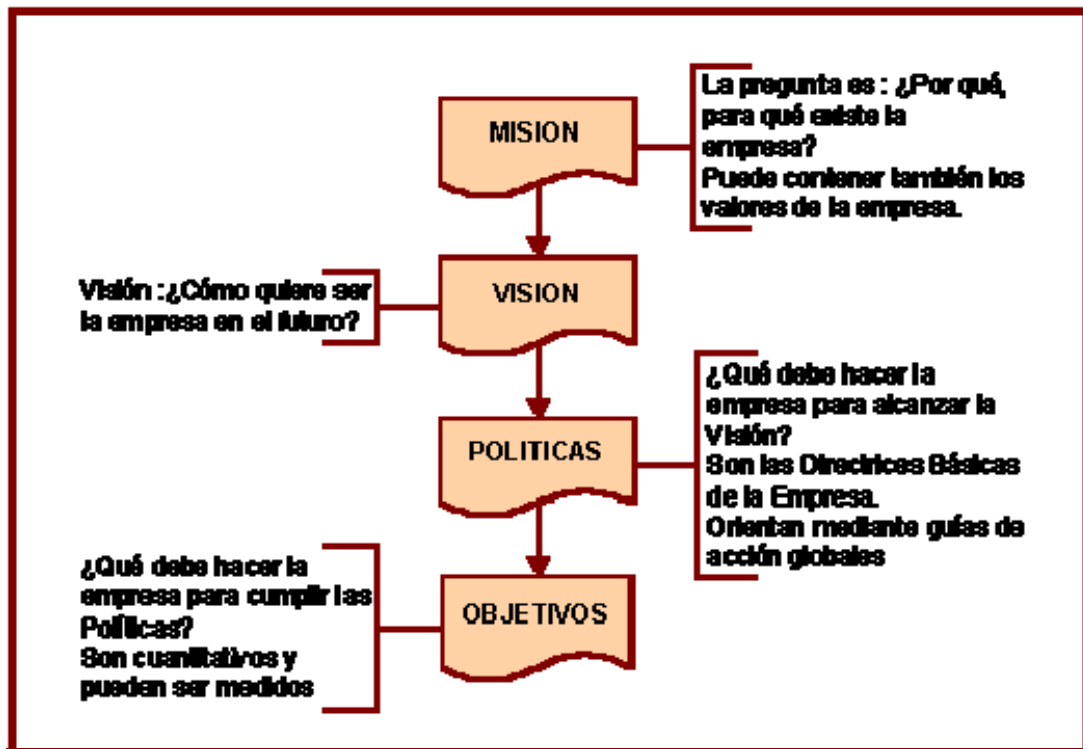
Para la Lic. Ana María Vázquez, definir las políticas no es lo difícil, el problema es llegar a cumplirlas; pero sin ellas la empresa no controla su futuro.

“La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben donde está el puerto. Y cuando lleguen volverá a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto”

Lo importante es el saber como llegar al puerto y medir día con día el avance corrigiendo inmediatamente los desvíos y eliminando sus causas.

En el momento de definir, establecer e implementar las políticas de la empresa, los conceptos asociados a ellas, como son la visión, misión, objetivos, etc., son de gran utilidad.

Estos términos suelen generar confusión porque no hay un criterio unificado sobre su significado y uso, pero en el momento de definir, establecer e implementar las políticas de la empresa, los conceptos asociados a estos términos son de gran utilidad.



([www.estrucplan.com](http://www.estrucplan.com))

Estrucplan Q Grupo Asesor S.A. al 10 de Febrero del 2008

La misión y el definirla ayuda a clarificar las posiciones de los integrantes de la alta dirección de la empresa y ayuda también, a unificar criterios básicos.

Es recomendable hacerlo, sobre todo para transmitir al personal los valores que constituyen la base de la cultura organizacional.

La visión es imprescindible, sobre ella se construyen las políticas de la empresa. Puede ser que la empresa nunca pueda realizar su visión, sin embargo, constantemente estará trabajando en pos de ella.

Las políticas son las directrices básicas de la empresa, y nos indican por donde ir para alcanzar la visión, nos guían y nos orientan.

Están directamente relacionadas con el plan estratégico de la empresa.

Los objetivos empresariales, son muy importantes si es que se quiere cumplir las políticas; y estos deben ser definidos en base a logros cuantitativos y medibles.

Las metas son utilizadas cuando el cumplimiento del objetivo implica el cumplimiento de diferentes etapas.

### **b) ¿Cómo cumplir las políticas?**

El primer requisito básico para definir políticas, es que estas sean “cumplibles” y para esto es necesario tener en cuenta el identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en su cumplimiento.

- Análisis Interno: la cultura de la empresa, los recursos con los que cuenta, las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Análisis Externo: las variables del entorno nacional e internacional, como económicas, sociales, tecnológicas, políticas, etc., la competencia y otras amenazas y oportunidades.

Como define Ana María Vázquez, “el entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas”.

Así como las políticas están afectadas por factores internos y externos, de la misma manera lo están los objetivos y estos indican las acciones concretas que se deben realizar exitosamente para dar por cumplidas las políticas.

No hay que dejar de lado la importancia la planificación, pues engloba las actividades de identificación y análisis de factores internos y externos, la toma de decisiones requerida para definir la política, objetivos y acciones, y el análisis de riesgos potenciales y oportunidades emergentes de las decisiones tomadas.

Por último, es importante no olvidar que la comunicación de las políticas a todos los trabajadores involucrados es imprescindible para que sean estas comprendidas, sean descritas y de esta manera puedan contribuir al cumplimiento efectivo de ellas.



Sólo se alcanzarán los objetivos si el personal incorpora las políticas a su manera de pensar y lo refleja en sus actitudes.

La dirección tiene una gran responsabilidad, ya que debe demostrar a través del ejemplo la incorporación de las políticas a su manera de pensar y actuar.

## **CAPITULO 2**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

En este capítulo analizaremos una propuesta de capacitación integral para la empresa Indurama, y más específicamente para los departamentos de Ventas y Servicio Técnico.

Se revisará una malla curricular con las materias y conocimientos que se deben desarrollar en el personal, se detallará también el pensum y los contenidos.

Por otro lado se propondrá una serie de políticas de capacitación, las cuales guiarán y orientarán a la aplicación de este programa de capacitación.

Es importante también, el explicar por qué el personal de la empresa deberá tomar una materia dirigida al fortalecimiento de los “valores organizacionales”.

Se detalla la implementación del taller realizado dentro de la organización, cómo se estructuró, cómo se lo realizó, que ventajas, recomendaciones y conclusiones nacen del mismo, etc.

Lo que se intenta lograr a través de esta aplicación práctica, es el aportar a los departamentos involucrados, al área de capacitación del departamento de Recursos Humanos, a los jefes inmediatos y en general a todo el personal de la empresa, a desarrollar los conocimientos y las competencias necesarias para desarrollarse de forma adecuada y productiva dentro de sus puesto de trabajo.

**“PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL”**

**DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO TECNICO**

**INDURAMA**

## 2.1 Introducción

La diferencia entre una y otra empresa en la actualidad, no depende únicamente del desarrollo de nuevas tecnologías o equipos sofisticados, sin lugar a dudas, la diferencia lo hace también el recurso humano con el que se cuenta.

En Indurama siempre se ha considerado al recurso humano como pilar fundamental para el cumplimiento de sus objetivos; por lo que se vuelve muy importante fortalecer y apoyar el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización, ya que el éxito del cumplimiento de los procesos en las diversas áreas de la empresa, dependen directamente del óptimo desempeño de quienes la conforman.

El departamento de Recursos Humanos con su área de capacitación, es considerado como un apoyo para el desarrollo de las mejoras del personal y de sus funciones; constantemente se preocupa por la eficiencia de sus trabajadores.

Lo importante está, en saber identificar las necesidades de capacitación propias de los diversos departamentos y áreas de la empresa.

A través de la estructuración de este “Proyecto de Capacitación Integral”, se quiere lograr apoyar al área de capacitación y específicamente a los departamentos de Servicio Técnico y Ventas, en el fortalecimiento de los conocimientos y las destrezas del personal a su cargo.

Se ha escogido al personal de Servicio Técnico, pues indudablemente el servicio y la atención técnica especializada a sus clientes, se consideran fortalezas que diferencian la calidad y el servicio de Indurama con otras empresas. Es importante que el personal técnico esté constantemente reforzando los conocimientos que garanticen el óptimo desempeño en sus funciones.

Por otro lado, el personal del departamento de Ventas siempre ha sido considerado en Indurama como clave para el alcance de sus metas, ya que están directamente relacionados con las necesidades del cliente y son la imagen que proyecta la empresa.

Deben estar correctamente calificados y especializados, para poder asesorar al cliente en todo lo relacionado al producto.

A continuación se detallará, en qué consiste este "Proyecto de Capacitación Integral", cómo se lo realizó y cuáles son los objetivos que se persiguen.

Se espera que sea de gran ayuda para Indurama, y que apoye para el desarrollo de sus colaboradores.

## **OBJETIVOS**

### **- Objetivo General:**

Apoyar a Indurama en proponer políticas de capacitación integral de su personal, identificando los temas y conocimientos prioritarios que están directamente relacionados con el desempeño de sus funciones.

### **- Objetivos Específicos:**

1. Levantar los conocimientos y las competencias necesarias para los diversos cargos del departamento de Ventas y Servicio Técnico.
2. Definir una “Política de Capacitación Integral” para Indurama, que trate temas tales como: los tipos de programas que se pueden ofrecer, los formadores internos y externos, los costos para los participantes, la evaluación de los programas, la asistencia y aprobación, etc.
3. Definir las mallas curriculares de los diferentes cargos del departamento de Servicio Técnico y Ventas.

## DESARROLLO

A través de las evaluaciones de desempeño realizadas en el personal de la empresa, se diagnóstico e identificó que el personal tenía falencias en los conocimientos básicos y complementarios para realizar su función.

Los Jefes inmediatos del personal, conjuntamente con las Gerencias Departamentales pidieron el apoyo necesario al Departamento de Recursos Humanos, en particular al área de Capacitación, para poder ir disminuyendo estas brechas importantes.

Se vio entonces la necesidad de implementar un programa de capacitación que esté directamente relacionado con los puestos de trabajo, y que se base en brindar los conocimientos y habilidades necesarias para subir el nivel de productividad del personal de la empresa.

Como resultado del diagnóstico entonces, se evidencia la necesidad de describir cuáles son los conocimientos y destrezas requeridas en los cargos, identificando los más importantes y que aportan directamente con la productividad de su función.

Una vez que se hayan identificado, se veía interesante el organizar a través de una malla curricular, la misma que describiría el orden y prioridad que se daría a los contenidos, los instructores con los que se contarían, el número de horas que tomaría el desarrollo y algo que se percibía como valor agregado, sería el tema del desarrollo de una política que de un mayor orden y que dirigiría el proceso de capacitación al personal.

Para el desarrollo del “Proyecto de Capacitación Integral Indurama”, se realizaron una serie de procedimientos, descritos a continuación:

1. Levantamiento de los Perfiles de Cargo del departamento de Ventas y Servicio Técnico.

Para el levantamiento de los Perfiles de cargo, se analizaron las funciones y tareas principales establecidas para cada uno, identificadas por el departamento de Desarrollo Organizacional.

Posteriormente, se realizó una serie de entrevistas abiertas con los Jefes inmediatos, ya que ellos son quienes conocen el puesto de trabajo a ser analizado, para levantar los conocimientos y las competencias necesarias que se encuentran especificadas en los Perfiles de cargo.

Por último, se analizó la información obtenida por ambas fuentes, la del departamento de Desarrollo Organizacional y la del Jefe inmediato; para terminar el proceso con los Perfiles de Cargo revisados y aprobados por el Gerente Departamental y el departamento de Recursos Humanos.

Se puede revisar y ver un ejemplo del Perfil de cargo en el anexo.

2. Definición de una propuesta de políticas para la capacitación integral

Para la definición de las políticas de capacitación, se tomó como base las políticas de capacitación ya existentes y que estaban definidas en el manual de Recursos Humanos y posteriormente se pidió la colaboración del área de capacitación.

Por último se hace una propuesta considerando todos los temas importantes que se deben tratar dentro de las capacitaciones.



## **2.1.1 POLITICAS PARA LA CAPACITACION INTEGRAL DE INDURAMA (Propuesta)**

### **1. Importancia:**

Indurama considera la capacitación como una herramienta estratégica que contribuye a incrementar la eficiencia del Talento Humano, de manera que sus aportes den paso al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **2. La responsabilidad del proceso de capacitación:**

Los Jefes son los encargados de transmitir al área de capacitación en Recursos Humanos, las necesidades puntuales de capacitación de su gente y facilitar que el personal asista y participe.

Recursos Humanos toma un rol de apoyo y gestión para la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación.

El área de capacitación será responsable de presentar al Jefe los contenidos, el cronograma y la metodología sugerida para su aprobación.

Es fundamental que los Jefes sean los responsables directos de la capacitación del personal a su cargo; pues ellos son quienes conocen el puesto de trabajo y las destrezas que se necesitan en el mismo.

### **3. Identificación de Necesidades de Capacitación:**

En Indurama para identificar las necesidades de capacitación, existen tres fuentes directas:

La primera fuente nace de la evaluación de desempeño: enfoque de cierre de brechas en el puesto.

Dentro de la evaluación de desempeño existe un criterio a evaluar, donde se identifica la competencia del colaborador. El Jefe inmediato es quien evalúa y valora cómo están las competencias y los conocimientos de la persona considerando el perfil de cargo.

En caso de que se identifique que existe una brecha entre la competencia del colaborador con las competencias necesarias para el cargo, el área de evaluación pasará al área de capacitación el resultado de la evaluación de la competencia, para que ésta proceda a la planificación y ejecución de la capacitación.

La segunda fuente nace de la identificación de una necesidad de capacitación por parte del Jefe inmediato: enfoque de actualización y refuerzos de conocimientos.

Independiente a la evaluación de desempeño, en el día a día, el Jefe puede identificar que existe una necesidad de capacitación en su personal y puede gestionar con el área de capacitación la planificación y ejecución de un programa.

Otra fuente de capacitación sería la “Propuesta del programa de capacitación integral”. En la malla curricular del departamento de Ventas y Servicio Técnico se tienen definidos los conocimientos necesarios para los diferentes cargos: enfoque de desarrollo.

El Jefe revisa e identifica las brechas existentes, entre lo que se detalla en la malla del cargo y lo que la persona posee.

Identificando estas brechas, el Jefe puede solicitar al área de Capacitación que organice los conocimientos que están detallados, que son necesarios para desempeñarse en el cargo y que están pendientes en el personal.

#### **4. Tipos de programas:**

Dentro de los programas de capacitación que se darán para el personal de Indurama están los cursos de capacitación interna y los cursos de capacitación externa.

Dentro de la “Propuesta de capacitación integral” se proponen los siguientes cursos:

- a) Programa de Capacitación específica: dirigida al perfeccionamiento de saberes y conocimientos relacionados con el cargo.
- b) Programa de Capacitación Tecnológica: dirigida al conocimiento de tecnologías de información, capacitación en software general y especializado.

- c) Programas de Capacitación Desarrollo Humano y organizacional: dirigida a incidir en las actitudes de las personas (motivación, comunicación, liderazgo, calidad en el servicio, etc.); y la capacitación dirigida a incrementar la cultura y los valores organizacionales.

## **5. Aprobación de los cursos:**

Para la obtención del certificado de aprobación del curso, el personal deberá cumplir mínimo con el 75% de asistencia y el 75% del puntaje total.

Cada crédito tendrá una duración de 4 horas.

Todo el personal que asista a un programa o curso de capacitación externa, deberá entregar al Departamento de Recursos Humanos el respectivo certificado, que abalice la asistencia y aprobación del curso.

En el caso de que el curso se lo realice internamente, será el departamento de Recursos Humanos el responsable de entregar el certificado de aprobación.

Cuando el asistente al curso tenga alguna calamidad doméstica o problema de fuerza mayor, se analizará la posibilidad de aprobación al curso, siempre que éste haya asistido y tomado al menos un 65% del pensum del curso.

## **6. Aulas:**

Cuando se trate de una capacitación externa, la empresa capacitadora será la responsable de facilitar el espacio físico y aulas para que se pueda realizar el curso.

Para las capacitaciones internas, Indurama pondrá a disposición las salas de capacitación de la empresa.

Se deberá coordinar con la Asistente de Capacitación con la debida anticipación, para planificar la fecha en la que se utilizará la sala.

## **7. Horarios:**

Para definir los horarios de las capacitaciones externas e internas, coordinará el área de capacitación conjuntamente con la empresa capacitadora y el Jefe inmediato.

Cuando se trate de cursos internos, la empresa dará el permiso respectivo dentro de las horas laborales, durante el tiempo de duración del curso.

En el caso de los instructores internos, Indurama dará el permiso respectivo al instructor para que dicte la capacitación.

En el caso de que se trate de cursos externos, éstos se deberán realizar fuera de los horarios de trabajo.

## **8. Negociación y pagos a empresas externas:**

El área de capacitación (RRHH) se encargará de la negociación con las diferentes empresas e instructores externos, para la definición de los precios, costos y financiación de la capacitación.

En caso de que los cursos se realicen con instructores internos, la empresa no hará pagos a estos; sin embargo esta competencia servirá para su desarrollo interno en la empresa.

## **9. Costos para los participantes:**

Cuando se trata de una capacitación específica al cargo, y esta se realiza internamente, la empresa asumirá el 100% del costo de la capacitación.

Cuando se trata de una capacitación externa y se traten temas relacionados a su trabajo, la empresa asumirá un costo del 80% y el asistente del 20%.

Cuando la capacitación sea externa y se traten temas de Formación y Planes de Carrera, la empresa asumirá un costo del 50% y el asistente el otro 50% restante.

El personal que asista a cualquier tipo de capacitación externa y que no haya obtenido el certificado de aprobación del curso, deberá cancelar el valor del curso, que en un inicio había sido asumido por la empresa.

Cuando se trate de un curso externo y el asistente tenga alguna calamidad doméstica o problema de fuerza mayor y la persona no haya podido aprobar el curso; la empresa asumirá el 70% del pago del curso, quedando un 30% que deberá ser asumido por el asistente.

#### **10. Convenios con organizaciones y gremios:**

El área de capacitación del departamento de Recursos Humanos, será el encargado de mantener convenios con las diferentes organizaciones y gremios a nivel local y nacional.

Los acuerdos que se lleguen a tener, serán confidenciales y sólo tendrá conocimiento de éstos el departamento de Recursos Humanos, quien informará a la Presidencia.

#### **11. Comunicación y oferta de cursos:**

La empresa no realizará comunicación de las ofertas de los diversos programas y cursos de capacitación abiertamente a todos sus empleados, únicamente se comunicará a los Jefes inmediatos una vez que exista la necesidad de capacitación y que ésta se haya canalizado al área de capacitación.

Toda persona que sea parte del Proceso de Capacitación Integral deberá firmar un Contrato de Fidelidad con la empresa, el cual detallará el tiempo de permanencia del empleado en Indurama, durante y posterior a la implementación de la capacitación. El contrato detallará también la forma de pago de los cursos, con los porcentajes a cancelar tanto por parte del empleador como del empleado.

## **PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO TECNICO**

En caso de que una persona ingrese a laborar por primera vez en la empresa y ocupe un cargo del departamento de Ventas y Servicio Técnico, tendrá la posibilidad de aprobar los cursos y contenidos detallados en el “Programa de capacitación Integral”, para desempeñarse en la función o cargo asignado.

En caso de que el área de selección apruebe y certifique que la persona nueva que está ingresando a laborar en el cargo (Ventas o Servicio Técnico), ya tiene conocimientos de ciertos temas ahí detallados, podrá únicamente tomar y aprobar las materias con las que no cuenta.

Esta propuesta busca organizar mejor el proceso de formación de todo el personal del departamento, y así eliminar las brechas y falta de capacitación en ciertos temas claves para el desarrollo óptimo de los cargos.

A través de esta propuesta, se tendrán claramente definidos los temas y contenidos que el personal nuevo deberá tomar y tendrá mayores oportunidades de desarrollarse en sus cargos de trabajo, y a la vez estar más preparados para ocupar posibles vacantes que se presenten en un futuro.

El área de capacitación y los jefes del departamento de Ventas y Servicio Técnico, ya tendrán previamente definidos y detallados los temas principales de los diversos cargos.

La empresa motivará al personal a que cumpla con la malla, a través de la oportunidad de que cuando se genere vacantes dentro del departamento, sean los primeros opcionados a ocupar las mismas.

El personal que apruebe los cursos podrá ir accediendo a ajustes salariales basados en el cumplimiento del perfil y al buen desempeño que presente en su función.

Por otro lado, será motivante el irse preparando para en un futuro, siempre que cumpla con las destrezas y habilidades requeridas, formar parte del equipo de instructores internos de Indurama.

La empresa considera que para que llegar a ser un Instructor Interno, a más de poseer los conocimientos sobre la materia, deberá contar con competencias como por ejemplo: habilidades para manejar grupos, liderazgo, habilidad de comunicación, tener un excelente manejo de las relaciones interpersonales, conocer y manejar técnicas de comunicación, entre otras.

Otro punto importante es que el Instructor Interno debe estar alineado con la cultura organizacional de la empresa, para poder así transmitir de manera adecuada los conocimientos al resto de personal.

El departamento conjuntamente con los Jefes de los diversos departamentos, deberán efectuar el correspondiente análisis y selección para la identificación de las personas que formarán parte del equipo de trabajo de los Instructores de la empresa.

El área de capacitación hará un continuo seguimiento durante las diversas capacitaciones, para así garantizar que los conocimientos están siendo transmitidos de la mejor manera y que el personal está contento con el Instructor Interno de la empresa.



## **2.1.3 PROPUESTA PARA EL AREA DE SERVICIO TECNICO**

### **CONTENIDOS**

A continuación se detallan las materias que se deberán aprobar en los diferentes cargos del Departamento de Ventas.

#### **Cargo: Secretaría Técnica**

1. Preservicio (1 crédito)
2. Servicio y atención al cliente (2 créditos)
3. El Producto Indurama I (1 crédito)

#### **Cargo: Bodeguero**

1. Manejo de Repuestos (4 créditos)
2. ISO 9001 (1 crédito)
3. Nuevos Componentes (2 créditos)

#### **Cargo: Técnico**

1. El Producto Técnico Indurama (2 créditos)
2. Refrigeración (2 créditos)
3. Combustión (2 créditos)
4. Nuevos Componentes (2 créditos)
5. Actitud Vendedora (1 crédito)
6. ISO 9001 (1 crédito)
7. Teoría del calor (1 crédito)
8. Servicio y atención al cliente (2 créditos)

#### **Cargo: Coordinador de Servicio**

(previamente aprobar las materias de Técnico)

1. Actitud Vendedora (1 crédito)
2. Liderazgo de equipos (3 créditos)

**Cargo: Jefe Centro de Servicio**

(previamente aprobar las materias de Coord. De Servicio)

1. Habilidades Administrativas (3 créditos)

**Cargo: Jefe Técnico RI-CH**

(previamente aprobar las materias de Coord. De Servicio)

1. Habilidades Administrativas (3 créditos)

**Cargo: Gerente Servicio Técnico**

1. Habilidades Gerenciales (5 créditos)

Adicionalmente, todo el personal que ingrese a laborar en la empresa, deberá tomar el curso de Valores Organizacionales.

Los conocimientos relacionados al manejo de utilitarios como Excel básico, medio y avanzado, deberá traer la persona al momento de ser seleccionada.

**DEPARTAMENTO: SERVICIO TECNICO**



**CARGO**

**MATERIAS**

**CREDITOS**

**SECRETARIA TECNICA**

Preservicio  
 Servicio y Atención al cliente  
 El Producto Indurama I

1 crédito  
 2 créditos  
 1 crédito

**BODEGUERO**

Manejo de Repuestos  
 ISO 9001  
 Nuevos Componentes

4 créditos  
 1 crédito  
 2 créditos

**TECNICO**

El Producto Técnico Indurama  
 Refrigeración  
 Combustión  
 Nuevos Componentes  
 Actitud Vendedora  
 ISO 9001  
 Teoría del Calor  
 Servicio y Atención al cliente

2 créditos  
 2 créditos  
 2 créditos  
 2 créditos  
 1 crédito  
 1 crédito  
 1 crédito  
 2 créditos

**COORDINADOR DE SERVICIO**  
 (previamente aprobar las materias de Técnico)

Actitud Vendedora  
 Liderazgo de Equipos

1 crédito  
 3 créditos

**JEFE CENTRO DE SERVICIO**  
 (previamente aprobar las materias de Coordinador de Servicio)

Habilidades Administrativas

3 créditos

**JEFE TENICO RI-CH**  
 (previamente aprobar las materias de Coordinador de Servicio)

Habilidades Administrativas

3 créditos

**GERENTE SERVICIO TECNICO**

Habilidades Gerenciales

5 créditos

## **INDURAMA**

### **SERVIHOGAR**

**Materia :** El Producto Técnico Indurama

**Profesor :** Ing. Sebastián Vega

**Créditos :** 2 créditos (8 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento técnico de los productos Indurama. Se estudian las características, los usos y los materiales de Refrigeradoras y Cocinas en sus diferentes modelos.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y manejar los diferentes modelos y componentes de los productos Indurama, para así solucionar los problemas y daños que se encuentren en los electrodomésticos.

#### **III. Contenidos**

1. La Refrigeradora Indurama; los modelos del producto RI Indurama, las principales características del producto
2. Clasificación de Refrigeradoras, Bases de estudio según Normas Internacionales, Temperaturas de almacenamiento, Clases de Temperatura y ambiente
2. La Cocina Indurama; los diferentes modelos del producto CH Indurama, las principales características del producto
3. Los componentes de los electrodomésticos y sus principales fabricantes; daños comunes a componentes críticos, Daños y soluciones a la Refrigeradora y la Cocina

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico-Práctico, 4 horas de explicación teórica con proyección de Diapositivas con información sobre el Producto Indurama.

La parte práctica tendrá una duración de 4 horas con una explicación en la planta de Indurama donde se visitarán las diferentes áreas para conocer los procesos y materiales del Producto.

#### **V. Bibliografía**

- Pensum de Capacitaciones Producto Indurama Octubre 2006; Lcdo. Javier Jaramillo; Departamento de Mercadeo.
- "Clasificación de Refrigeradoras Indurama 2007"; Departamento de Servihogar.

## **INDURAMA**

### **SERVIHOGAR**

**Materia :** Producto Indurama I

**Profesor :** Ma. Augusta Atiencia

**Créditos :** 1 crédito ( 4 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento general de las principales características del Producto Indurama, tanto en Refrigeradoras, Cocinas y productos complementarios.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y manejar las características principales, usos y beneficios de los electrodomésticos fabricados en Indurama.

#### **III. Contenidos**

1. La Cocina Indurama: Componentes y elementos básicos de la Cocina, Generalidades de las Líneas de Cocina Indurama: Avant, Avant Croma, Spazio II, Spazio Croma; Modelos de Cocinas Indurama: Barcelona, Asis, Valencia, Granada, Venecia, Milán, San Remo. Características vs. beneficios.
2. La Refrigeradora Indurama: Componentes y elementos básicos de la Refrigeradora; Líneas de Refrigeradoras Indurama: Spazio y Avant; Modelos de Refrigeradoras Indurama: RI-280 Autofrost, RI-350 Frost, RI-39 Comercial, RI-375 Spazio, RI-585 Croma Avant. Características vs beneficios.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico-Práctico, 4 horas de explicación teórica con proyección de Diapositivas con información sobre los diferentes tipos de Productos Indurama

La parte práctica tendrá una duración de 4 horas con una explicación sobre el Producto Indurama en el piso de Ventas.

Se realizarán visitas de mercado a almacenes La Ganga, Comandato, Almacenes Japón, etc.

#### **V. Bibliografía**

- Pensum de Capacitaciones Producto Indurama Octubre 2006; Lcdo. Javier Jaramillo; Departamento de Mercadeo.

## **INDURAMA SERVIHOGAR**

**Materia :** Refrigeración  
**Profesor :** Embraco y Tecumseh  
**Créditos :** 2 créditos (8 horas)

### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento de la Refrigeración, sus principios y los sistemas de Refrigeración.

### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y entender el funcionamiento de las Refrigeradoras; de esta manera poder manejar los diferentes Sistemas de Refrigeración.

### **III. Contenidos**

1. La Refrigeración 1, el aislamiento térmico, Sistema de Frío o Sistema Frigorífico.
2. Principios de la Refrigeración, El ciclo de la Refrigeración, el descongelamiento y los flujos de aire.
3. Los Sistema de Refrigeración, El Sistema Manual, El Cicle Defrost, El Sistema No Frost
4. El funcionamiento del Damper, Componentes importantes para el correcto funcionamiento.



#### **IV. Metodología**

Taller Teórico-Práctico; la intervención teórica del Instructor será de 4 horas, con una presentación en vídeo del funcionamiento del Refrigerador y diapositivas con la información sobre Refrigeración.

Para la parte práctica se hará una visita a la planta de Indurama a las áreas de Inyección de Poliluretano, la línea de Ensamble de RI y el Laboratorio Tropicalizado para revisar los procesos de Refrigeración.

#### **V. Bibliografía**

- "Refrigeration Circuit Embraco, 2007"; Embraco.
- "Refrigeración"; Ing. Felipe Carrasco; Departamento de Calidad.

## **INDURAMA SERVIHOGAR**

**Materia :** Combustión  
**Profesor :** Ing. Sebastián Vega  
**Créditos :** 2 créditos (8 horas)

### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento de la Combustión, sus principios y su importancia.

### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y entender el funcionamiento de las Cocinas.

### **III. Contenidos**

1. La Combustión, el combustible y el comburente, la Combustión Completa e Incompleta.
2. Importancia de la proporción Gas-Aire, el Sistema de Combustión Tipo Copa
3. Lugar donde se produce la combustión, el repartidor de llama, combustibles usados en uso doméstico.
4. Poder Calorífica y presiones de los Gases, el Gas licuado de petróleo, datos técnicos de los quemadores.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico-Práctico; la intervención teórica del Instructor será de 4 horas, con una presentación en diapositivas con la información sobre la Combustión.

Para la parte práctica se hará una visita a la planta de Indurama a las áreas de la Línea de Ensamble de CH y el Laboratorio de Cocinas para revisar los procesos de Combustión.

#### **V. Bibliografía**

- "Combustión", Ing. Felipe Carrasco, Departamento de Calidad.

## **INDURAMA**

### **SERVIHOGAR**

**Materia :** Nuevos Componentes

**Profesor :** Ing. Sebastián Vega

**Créditos :** 2 créditos (8 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el conocimiento de los nuevos componentes de los diferentes electrodomésticos fabricados por Indurama.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer el funcionamiento y las características de los nuevos y diferentes componentes de las líneas de electrodomésticos; para estar a la vanguardia de los cambios en los productos y poder dar soluciones a daños y problemas de los mismos.

#### **III. Contenidos**

1. Los nuevos componentes de electrodomésticos, Principales características y usos frecuentes de nuevos componentes.
2. Componentes que regulan la temperatura en el horno, La diferencia entre el Termostato y el control de temperatura; tipos de control de temperatura
3. El encendido electrónico en la cubierta o tablero, el timer cortagas, características fundamentales, ¿Cómo funciona?
4. Los quemadores triple corona y tipo copa, Características básicas del quemador Tipo copa

5. El Sistema nuevo Touch Pad, Consideraciones para el funcionamiento, Funcionamiento del reloj-alarma, Activación de sus funciones, Características y uso del Horno Turbo, La importancia del Control de temperatura electrónico

6. El Sistema Tradicional y el Sistema Nuevo, Funciones que reemplazan al sistema tradicional

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico – Práctico; para la parte teórica el Instructor hará su presentación con diapositivas de los nuevos componentes del Producto Indurama, con una duración de 4 horas.

Para la parte práctica se realizarán visitas a la planta de Indurama para revisar el producto y sus nuevos componentes.

#### **V. Bibliografía**

- “Nuevos Componentes, 2007”; Ing. Sebastián Vega; Departamento de Servicio Técnico.

## **INDURAMA**

## **SERVIHOGAR**

**Materia :** ISO 9001  
**Profesor :** Inés Mogrovejo  
**Créditos :** 1 crédito (4 horas)

### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento de la importancia del Sistema de Calidad ISO 900, que manejan los productos fabricados por Indurama

### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer la importancia y el funcionamiento del Sistema de Calidad ISO 9001. Podrá conocer la necesidad de las normas nacionales e internacionales para mantenerse como una marca líder de calidad.

### **III. Contenidos**

1. Indurama Marca de Calidad, El Proceso Comercial y la percepción del usuario, La Calidad en el diseño, La Calidad en la fabricación.
2. El Sistema de Calidad ISO 9001, El aseguramiento de la calidad, los requisitos de calidad.
3. El cumplimiento del Sello INEN, Los requisitos para obtener el Sello de Calidad INEN, ¿Las normas de Refrigeradoras y Cocinas, son normas nacionales o internacionales?, La NTE INEN 2 259

#### **IV. Metodología**

Capacitación Teórica con una duración de 4 horas, con presentación en videos y diapositivas.

#### **V. Bibliografía**

- “Indurama Marca de Calidad” 2007; Ing. Felipe Carrasco; Departamento de Calidad.

## **INDURAMA**

## **SERVIHOGAR**

**Materia :** Teoría del Calor  
**Profesor :** Ing. Sebastián Vega  
**Créditos :** 1 crédito (4 horas)

### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento de la importancia de la Teoría del Calor

### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y comprender la Teoría del Calor y la importancia de la misma, al momento de la fabricación y el uso del electrodoméstico.

### **III. Contenidos**

1. La Teoría del Calor, La transmisión del Calor, Métodos de transmisión del Calor.
2. La Radiación, Su importancia como método de la radiación, La convección y la conducción
3. La medida del Calor, El Calor Sensible, El Calor específico; Diferencias básicas e importantes del Calor
4. El calor latente, Los estados de la materia

### **IV. Metodología**

Capacitación Teórica sobre la Teoría del Calor, con la intervención del Instructor y presentación de diapositivas con el contenido del curso.



## **V. Bibliografía**

- "Teoría del Calor, 2007"; Ing. Felipe Carrasco e Ing. Sebastián Vega, Departamento de Calidad y Departamento de Servicio Técnico.

## INDURAMA

### SERVIHOGAR

**Materia :** Preservicio

**Profesor :** Ing. Sebastián Vega

**Créditos :** 1 crédito (4 horas)

#### I. Descripción de la asignatura

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el conocimiento del Preservicio para una correcta atención y asesoramiento al cliente.

#### II. Objetivos

El personal estará en capacidad de conocer el Preservicio, su importancia y utilización; para así poder asesorar y ayudar a clientes con problemas sencillos que no requieren una visita del personal técnico.

#### III. Contenidos

1. Importancia del Preservicio en el cliente, condiciones Generales para servicio GVS,
2. El Preservicio Refrigeradoras, Consejos de limpieza de Refrigeradoras, Lista de inquietudes de Refrigeradoras
3. El Consumo de energía, El calentamiento periférico, Los problemas de enfriamiento
4. Puertas Desniveladas, Ruidos en el Refrigerador: Tipos de ruidos normales y con daños o problemas, Tiempo de encendido vs. Apagado, El reloj electrónico.
5. El Preservicio Cocinas, Consejos de limpieza Cocinas Enlozadas-Acero inoxidable, Lista de inquietudes de Cocinas
6. Ruidos normales y problemas de ruidos, La llama amarilla en su cocina, olor a gas y la potencia de la llama, Componentes eléctricos con problemas y el Touch Pad.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico – Práctico con una duración de 4 horas.

La parte teórica tendrá una duración de 2 horas, el Instructor a través de una presentación en diapositivas expondrá el tema y contenido del Preservicio.

Para la parte práctica se desarrollará un taller en el cual, los asistentes tendrán que contestar llamadas telefónicas reales para poner en práctica las herramientas y contenidos aprendidos.

#### **V. Bibliografía**

- “Preservicio Cocinas y Refrigeradoras Servihogar, 2007”; Ing. Sebastián Vega; Departamento de Servicio Técnico”

## **INDURAMA**

## **SERVIHOGAR**

**Materia :** Manejo de Repuestos

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 4 créditos (16 horas)

### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento del Manejo de Repuestos e inventarios.

### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y poder abordar la problemática del stock de repuestos críticos y no críticos. Tener conocimientos sobre qué repuestos almacenar, en qué cantidad y por qué es importante almacenarlos.

### **III. Contenidos**

1. Objetivo y conflicto básico entre disponibilidad e inventario, El abordaje tradicional y sus consecuencias
2. Ítems de consumo previsible y no previsible, Estrategias para ítems de consumo previsible, Lotes de compra e inventarios de seguridad, Variables que determinan la solución
3. Estrategia para ítems de consumo no previsible, Cómo resolver el conflicto con una metodología sistémica,
4. Plazos de entrega y alternativas, Período promedio entre fallas, Cálculo en repuestos complejos, Actualización del valor del dinero.

5. Obsolescencia del repuesto y/o del producto padre, Influencia de la cantidad de unidades activas y de la existencia de equipos stand-by en la decisión

#### **IV. Metodología**

Capacitación Teórica con una duración de 16 horas, en donde el Instructor utilizará una presentación con diapositivas y entregará a los asistentes el material con el contenido del curso.

## INDURAMA

## SERVIHOGAR

**Materia :** Liderazgo de equipos

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 3 créditos (12 horas)

### I. Descripción de la asignatura

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el manejo de equipos de trabajo, cómo desarrollarlos y hacer que éstos aporten a la organización.

### II. Objetivos

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades para identificar los roles dentro de un equipo de trabajo para poder utilizar las mejores capacidades de cada persona y poder practicar el estilo de dirección apropiado ante diferentes situaciones

### III. Contenidos

1. El líder: ¿Qué es un líder?, ¿El líder nace o se hace?, características básicas de un líder, el liderazgo en cualquier puesto de trabajo.
2. Dirigir y liderar: características, responsabilidad del líder.
3. Poder de liderazgo: el liderazgo como cualidad personal, el liderazgo como función dentro de la organización. Autoridad vs. Persuasión.
4. Grupo de trabajo y equipo de trabajo: diferencias, características de un equipo, evaluación en el tiempo de grupo a equipo.
5. Etapas del desarrollo de un equipo: fases, cómo reconocer las actuaciones del líder en cada fase. Roles dentro de un equipo: reconocer los diferentes roles, su utilización en los equipos.

6. Características de un equipo eficaz: habilidades técnicas y de relación interpersonal, desarrollo de personas.

7. Toma de decisiones: proceso; resolución de problemas; estilo de resolución de conflictos; conflictos entre equipos.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico- Práctico con una duración de 12 horas y contará con la intervención del Instructor y prácticas de ejercicios.

Participación activa de los asistentes al curso; trabajo de los contenidos a nivel individual y en grupo; “role play” para práctica de herramientas e intercambio de experiencias entre los participantes.

## **INDURAMA**

### **SERVIHOGAR**

**Materia :** Servicio y atención al cliente

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 2 créditos (8 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades prácticas y teóricas relacionadas con la gestión de servicios y asesoramiento al cliente, para así lograr la fidelidad del cliente con la marca y el producto Indurama.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades básicas para poder gestionar el servicio y el asesoramiento a los diferentes tipos de clientes; conocer la importancia de la calidad en la atención y poder atender ante las reclamaciones que surgen del producto.

#### **III. Contenidos**

1. Calidad: la empresa orientada al cliente: cambio, entorno y orientación al cliente; la empresa centrada en el cliente, la importancia de los clientes para la organización; la relación entre la calidad y la imagen.

2. Calidad en la atención al cliente: la calidad en la orientación al cliente; ¿cómo ofrecer calidad y servicio con oportunidad?; ventajas de la gestión de calidad; la fidelización del cliente.

3. Tipos de atención al cliente: la atención presencial de los clientes, la atención telefónica de los clientes, los diferentes tipos de clientes, formas de atender a diversidad de clientes.



4. La comunicación con el cliente: entornos positivos de comunicación, los diferentes niveles de comunicación, ¿existen barreras de comunicación?, el aporte de la escucha activa.

5. Asesoramiento y atención a reclamos: el asesoramiento al cliente, actuaciones adecuadas ante los clientes, técnicas de resolución de conflictos, el control emocional.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico – Práctico; 5 horas de intervención práctica del Instructor y 3 horas de ejercicios y talleres prácticos.

Se entregará material de soporte con el contenido del curso y se proyectará la información en Diapositivas.

Se realizarán taller prácticos con ejercicios individuales y grupales.

“Rol Play” para prácticas de herramientas de servicio y atención al cliente.

## **INDURAMA**

### **SERVIHOGAR**

**Materia :** Actitud Vendedora

**Profesor :** Marco Martínez

**Créditos :** 1 crédito (4 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el trato diferenciado con el cliente y cómo este interviene en la decisión final.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades para poder dar un trato oportuno y diferenciado al cliente, conocer técnicas de cierre efectivas y cómo fidelizar a nuestros clientes.

#### **III. Contenidos**

1. Introducción: la pirámide clásica y la pirámide actual de necesidades del cliente; el primer contacto con el cliente.

2. La importancia de saber preguntar al cliente, ¿cómo detectar necesidades?, la escucha activa: pieza clave en el trato, técnicas de escucha activa.

3. Presentación de soluciones: cómo impactar al cliente al presentar nuestro producto y los servicios complementarios: formas de pago, financiaciones, promociones, etc., tratamiento de objeciones.

4. Técnicas de cierre efectivas: maneras de lograr el compromiso del cliente. Opiniones del cliente hacia nuestro servicio y producto, formas de conocer la satisfacción del cliente. Causas más frecuentes de reclamos, conflictos con el cliente.

#### **IV. Metodología**

Capacitación Teórica interactiva con intervención del Instructor con una duración de 4 horas

Se proyectará un vídeo con la información y contenido del curso, para impactar y captar la atención de los participantes.

Desempeño interactivo entre participantes e Instructor.

#### **V. Bibliografía**

- “Asesores Exitosos, Octubre 2007”; Ing. Pablo Pesantez; Departamento de Mercadeo.

## **INDURAMA**

### **SERVIHOGAR**

**Materia :** Habilidades Administrativas

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 3 créditos (12 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el conocimiento de las competencias básicas para manejar efectivamente las nuevas responsabilidades y el compromiso de manejar gente a su cargo, a través del conocimiento y las habilidades administrativas.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades prácticas para comunicar la visión, engendrar confianza y obtener compromiso, utilizar la influencia personal para el logro de resultados, generar colaboración y trabajo en equipo, conocer técnicas de negociación, etc.

#### **III. Contenidos**

1. Nuevas funciones y expectativas del desempeño: la planeación, la organización, la comunicación y el control. Planeación y control del puesto, delegar para el desarrollo de los colaboradores. Gestión del tiempo: técnicas y herramientas

2. La administración: Tipos de administración, estrategias de administración flexible, diagnósticos de estilos y la diversidad. Reuniones eficaces: importancia, tipos de reuniones, organización y roles.

3. ¿Cómo establecer objetivos comunes?, Generar responsabilidad y compromiso en el equipo de trabajo. Liderazgo de equipo: la importancia de la comprensión y el ambiente de motivación. Clases de equipos, formas de mejorar el rendimiento del trabajo de equipo.

4. Estrategias y técnicas de negociación: formas de desarrollar una metodología sistémica, errores frecuentes, ¿cómo evitar los errores en la negociación?, técnicas de negociación más efectivas.

5. La comunicación efectiva: la comunicación interna, la coordinación de voluntades. Diversos sentidos de la comunicación, La escucha activa, preguntas y repuestas. El liderazgo y la interacción: comunicación eficaz dentro de la organización para lograr objetivos.

6. Estándares y evaluación del desempeño. Desarrollo del talento humano, la planeación para el crecimiento permanente

## **INDURAMA**

### **SERVIHOGAR**

**Materia :** Habilidades Gerenciales

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 5 créditos (20 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollará en los ejecutivos el punto de vista de la Gerencia General para que estos estén en capacidad de tomar decisiones acertadas y desarrollen habilidades gerenciales.

#### **II. Objetivos**

Los ejecutivos estarán en capacidad de tomar decisiones efectivas en la gerencia moderna, fortalecerán sus habilidades, conocimientos y la capacidad para formular políticas y estrategias de mediano y largo alcance.

#### **III. Contenidos**

1. Compendio e integrando las áreas de la organización: Funciones claves del negocio; El arte en las técnicas gerenciales; Las tecnologías gerenciales.
2. Gestión de la tecnología e innovación: desarrollo tecnológico, la tecnología como creadora de competencias distintivas.
3. Trabajo en equipo: integración entre los miembros y responsabilidad individual. Desarrollo de actividades grupales.
4. Estrategia: formulación e implementación de la estrategia de los ámbitos funcional y de unidad estratégica, análisis competitivo. Modelos de planificación estratégica.

5. Liderazgo en tiempos de cambio y asertividad: la labor de los equipos de alta gerencia. Características de la comunicación asertiva. Simulaciones y políticas de comunicación asertiva.
6. Pensamiento sistémico y simulación estratégica: basada en el desarrollo de modelos de simulación en los ámbitos estratégicos y de políticas.
7. Estrategia de marca y comunicación: construcción y mantenimiento del valor de la marca, a través de la consistencia y relevancia de la comunicación.
8. Negociación: profundización y evaluación de diferentes maneras de negociar con proveedores, fuerza laboral. Autoevaluar la efectividad personal, en negociaciones multilaterales complejas. Desarrollar habilidad para propiciar procesos de creación de valor en las negociaciones.

## **2.1.2 PROPUESTA PARA EL AREA DE VENTAS**

### **CONTENIDOS**

A continuación se detallan las materias que se deberán aprobar en los diferentes cargos del Departamento de Ventas.

#### **Cargo: Asistente de Ventas**

1. El producto Indurama I (2 créditos)
2. Material POP (1 crédito)
3. Servicio y atención al cliente (2 créditos)

#### **Cargo: Facturadora de Ventas**

1. El producto Indurama I (2 créditos)
2. Contabilidad Básica (2 créditos)
3. Servicio y atención al cliente (2 créditos)

#### **Cargo: Coordinador de Ventas**

1. El Producto Indurama II (2 créditos)
2. Manejo de Exhibición (4 créditos)
3. Marca Indurama (1 crédito)
4. Actitud Vendedora (1 crédito)
5. Servicio y atención al cliente (2 créditos)
6. Material POP (1 crédito)

#### **Cargo: Supervisor Regional de Ventas**

(previamente aprobar las materias de Coord. Ventas)

1. Liderazgo de equipos (3 créditos)
2. Precios-Promociones (2 créditos)



**Cargo: Jefe Regional de Ventas**

(previamente aprobar las materias de Supervisor Regional Vtas)

1. Habilidades Administrativas (3 créditos)
2. Habilidades de Negociación (4 créditos)

**Cargo: Gerente Regional de Ventas**

(previamente aprobar las materias de Jefe Regional Vtas)

1. Habilidades Gerenciales (5 créditos)

Adicionalmente, todo el personal que ingrese a laborar en la empresa, deberá tomar el curso de Valores Organizacionales.

Los conocimientos relacionados al manejo de utilitarios como Excel básico, medio y avanzado, deberá traer la persona al momento de ser seleccionada.

## DEPARTAMENTO: VENTAS



### CARGO

### MATERIAS

### CREDITOS

<b>Asistente de Ventas</b>	El Producto Indurama I	2 créditos
	Material POP	1 crédito
	Servicio y atención al cliente	2 créditos
<b>Facturadora de Ventas</b>	El Producto Indurama I	2 créditos
	Contabilidad Básica	2 créditos
	Servicio y atención al cliente	2 créditos
<b>Coordinador de Ventas</b>	El Producto Indurama I	2 créditos
	Manejo de Exhibición	4 créditos
	Marca Indurama	1 crédito
	Actitud Vendedora	1 crédito
	Servicio y atención al cliente	2 créditos
	Material POP	1 crédito
<b>Supervisor Regional de Ventas (previamente aprobar las materias de Coord. Ventas)</b>	Liderazgo de Equipos	3 créditos
	Precios-Promociones	2 créditos
<b>Jefe Regional de Ventas (previamente aprobar las materias de Superv. Regional Ventas)</b>	Habilidades Administrativas	3 créditos
	Habilidades de Negociación	4 créditos
<b>Gerente Regional de Ventas (previamente aprobar las materias de Jefe Regional Ventas)</b>	Habilidades Gerenciales	5 créditos

## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia :** Producto Indurama II

**Profesor :** Ma. Augusta Atiencia

**Créditos :** 2 créditos (8 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento del Producto Indurama, tanto en Refrigeradoras, Cocinas y productos complementarios.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y manejar las características, usos y beneficios de los electrodomésticos fabricados en Indurama.

#### **III. Contenidos**

1. La Cocina Indurama: Combustión básica; Componentes y elementos de la Cocina; Líneas de Cocina Indurama: Avant, Avant Croma, Spazio II, Spazio Croma; Modelos de Cocinas Indurama: Barcelona, Asis, Valencia, Granada, Venecia, Milán, San Remo. Características vs beneficios.
2. La Refrigeradora Indurama: Refrigeración básica; Componentes y elementos de la Refrigeradora; Líneas de Refrigeradoras Indurama: Spazio y Avant; Modelos de Refrigeradoras Indurama: RI-280 Autofrost, RI-350 Frost, RI-39 Comercial, RI-375 Spazio, RI-585 Croma Avant. Características vs beneficios.
3. Productos Complementarios Indurama: Hornos Tostadores, Hornos Microondas, Lava vajillas, Lavadoras de ropa, etc. Componentes y elementos de productos complementarios; Características vs beneficios.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico-Práctico, 4 horas de explicación teórica con proyección de Diapositivas con información sobre los diferentes tipos de Productos Indurama

La parte práctica tendrá una duración de 4 horas con una explicación sobre el Producto Indurama en el piso de Ventas.

Se realizarán visitas de Mercado a almacenes La Ganga, Comandato, Almacenes Japón, y la Ganga.

#### **V. Bibliografía**

- Pensum de Capacitaciones Producto Indurama Octubre 2006; Lcdo. Javier Jaramillo; Departamento de Mercadeo.

## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia :** Manejo de Exhibición

**Profesor :** Ing. Pablo Pesántez

**Créditos :** 4 créditos (16 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el conocimiento del manejo de la exhibición del producto en los diferentes puntos de venta a nivel nacional.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y manejar los espacios preferenciales, y la participación del producto Indurama en el piso de ventas. Lograr que la marca Indurama resalte positiva y permanentemente en los puntos de venta del cliente.

#### **III. Contenidos**

1. Planificación de Ruteo a puntos de venta; Tiempos productivos e improductivos; ¿Cómo maximizamos el tiempo en puntos de venta?; Puntos a considerar en trabajo de rutas pre asignadas; El reporte de visitas a punto de ventas.
2. ¿Qué es la Visita planificada?; La Visita planificada: Lobbing, Seguimiento al conocimiento del producto, Participación del piso de ventas, Administración de la ubicación, Exhibición, Monitoreo actividades de la competencia, Levantamiento de precios y promociones.
3. Ejecución de trabajo en punto de venta; ¿Cómo agregar valor de marca en punto de venta?; Factores claves para agregar valor.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico-Práctico; 12 horas de explicación teórica y 4 horas de taller práctico.

En el Taller Práctico se realizará visitas planificadas al mercadeo; a almacenes La Ganga, Créditos económicos, Jaher, Comandato y Almacenes Japón; para revisar imagen de marca y producto en el piso de ventas.

Se concluirá el Taller Práctico con un diagnóstico y retroalimentación de lo identificado en el Piso de Ventas

#### **V. Bibliografía**

- “Un Equipo una visión Trade Marketing 2007”; Julio 2007; Ing. Pablo Pesantez; Departamento de Mercadeo.

## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia** : Precios - Promociones

**Profesor** : Ing. Francisco Willches

**Créditos** : 2 créditos (8 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y conocimientos, para poder realizar el levantamiento de información relevante relacionada con precios y promociones del producto Indurama y de su competencia.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y poder realizar análisis de precios y promociones y así determinar cómo se encuentra la marca en el mercado frente a sus principales competidores.

#### **III. Contenidos**

1. La importancia de la captura de información; Levantamiento de datos; Diferencia entre datos e información; Análisis de datos.
2. Tipos de información: Relevante, Oportuna, Objetiva, Precisa; Principales características de información de precios y promociones.
3. Retroalimentación de la información levantada; Beneficios y ventajas de una adecuada retroalimentación; Decisiones acertadas en base a la retroalimentación.

#### **IV. Metodología**

Capacitación Teórica con intervención del Instructor, con una duración de 8 horas.

Presentación con Diapositivas con el contenido de la materia.

Se hace entrega del material de soporte

#### **V. Bibliografía**

- “Programa de Formación S.A.C”, Advance Consultora; Lcdo. Luis Pastor, Septiembre 2007.



## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia** : Contabilidad Básica

**Profesor** : UTPL

**Créditos** : 2 créditos (8 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas para el manejo de la contabilidad básica para aplicarla a los procedimientos de ventas de la empresa.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer los principios teóricos básicos contables que conforman la base del conocimiento de la Contabilidad General; y la enseñanza práctica contable aplicada a los registros contables de las transacciones diarias de la empresa.

#### **III. Contenidos**

1. La Contabilidad aspectos generales: la empresa; concepto e importancia; definición económica y contable; tipos de empresas. La ecuación contable, con aplicación a los Estados Financieros. El activo, el pasivo y el capital.

2. El Balance General: la clasificación general de las cuentas y sus divisiones; las cuentas de Balance y la clasificación de las cuentas de Activo, Pasivo, Patrimonio.

3. Estudio de la cuenta y los registros contables: La cuenta y la transacción; el Asiento contable; tipos y prácticas para la elaboración de Asientos contables; El Diario General y los libros auxiliares.

4. Documentos de la información contable: el control interno de la Contabilidad; documentos y la utilización de registros. El mayor general, el balance de comprobación.

5. Contabilidad aplicada en las empresas de servicios: el Sistema de inventario permanecen en la contabilidad; los materiales, compras, transportes de compras, devoluciones, descuentos. Tarjetas de control de inventarios; las ventas de los servicios. La retención del impuesto a la renta.

6. Las ventas de los servicios: las devoluciones de ventas, los descuentos en ventas. El costo total de servicio; Facturación.

#### **IV. Metodología**

La materia se desarrollará a través del estudio teórico y práctico de la contabilidad. A través de la intervención teórica del instructor; la práctica de elaboración de documentos contables y estados financieros y prácticas de grupo.

## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia** : Marca Indurama

**Profesor** : Ing. Pablo Pesántez

**Créditos** : 1 crédito ( 4 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas sobre el conocimiento de la marca Indurama y su trayectoria a través del tiempo.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y entender la importancia de la marca, generando confianza en sus trabajadores, y de esta materia poder transmitir la misma hacia el consumidor final.

#### **III. Conocimientos**

1. Reseña Histórica de la marca Indurama;
2. La importancia de la calidad en el Producto; Procesos de Calidad; El proceso ISO 9001; Normas INEN.
3. Servihogar de Indurama; Importancia del servicio postventa; Beneficios del servicio técnico para la marca Indurama; Políticas de garantía.
4. El balance Indurama: la competitividad, la solidaridad y a colectividad; La cultura Indurama.

#### **IV. Metodología**

Capacitación Teórica con una duración de 4 horas, con presentación en videos y diapositivas.

#### **V. Bibliografía**

- “Indurama Marca de Calidad” 2007; Ing. Felipe Carrasco; Departamento de Calidad.
- “Preservicio Cocinas y Refrigeradoras Servihogar” 2007; Ing. Sebastián Vega; Departamento de Servicio Técnico.
- “Inducción a Indurama” 2007; Departamento de Mercadeo.

## INDURAMA

### VENTAS

**Materia :** Liderazgo de equipos

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 3 créditos (12 horas)

#### I. Descripción de la asignatura

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el manejo de equipos de trabajo, cómo desarrollarlos y hacer que éstos aporten a la organización.

#### II. Objetivos

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades para identificar los roles dentro de un equipo de trabajo para poder utilizar las mejores capacidades de cada persona y poder practicar el estilo de dirección apropiado ante diferentes situaciones

#### III. Contenidos

1. El líder: ¿Qué es un líder?, ¿El líder nace o se hace?, características básicas de un líder, el liderazgo en cualquier puesto de trabajo.
2. Dirigir y liderar: características, responsabilidad del líder.
3. Poder de liderazgo: el liderazgo como cualidad personal, el liderazgo como función dentro de la organización. Autoridad vs. Persuasión.
4. Grupo de trabajo y equipo de trabajo: diferencias, características de un equipo, evaluación en el tiempo de grupo a equipo.
5. Etapas del desarrollo de un equipo: fases, cómo reconocer las actuaciones del líder en cada fase. Roles dentro de un equipo: reconocer los diferentes roles, su utilización en los equipos.

6. Características de un equipo eficaz: habilidades técnicas y de relación interpersonal, desarrollo de personas.

7. Toma de decisiones: proceso; resolución de problemas; estilo de resolución de conflictos; conflictos entre equipos.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico- Práctico, con una duración de 12 horas y con la intervención del Instructor y prácticas de ejercicios.

Participación activa de los asistentes al curso; trabajo de los contenidos a nivel individual y en grupo; “role play” para práctica de herramientas e intercambio de experiencias entre los participantes.

# INDURAMA

## VENTAS

**Materia :** Servicio y atención al cliente

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 2 créditos (8 horas)

### I. Descripción de la asignatura

En esta materia se desarrollan habilidades prácticas y teóricas relacionadas con la gestión de servicios y asesoramiento al cliente, para así lograr la fidelidad del cliente con la marca y el producto Indurama.

### II. Objetivos

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades básicas para poder gestionar el servicio y el asesoramiento a los diferentes tipos de clientes; conocer la importancia de la calidad en la atención y poder atender ante las reclamaciones que surgen del producto.

### III. Contenidos

1. Calidad: la empresa orientada al cliente: cambio, entorno y orientación al cliente; la empresa centrada en el cliente, la importancia de los clientes para la organización; la relación entre la calidad y la imagen.

2. Calidad en la atención al cliente: la calidad en la orientación al cliente; ¿cómo ofrecer calidad y servicio con oportunidad?; ventajas de la gestión de calidad; la fidelización del cliente.

3. Tipos de atención al cliente: la atención presencial de los clientes, la atención telefónica de los clientes, los diferentes tipos de clientes, formas de atender a diversidad de clientes.

4. La comunicación con los clientes: entornos positivos de comunicación, los diferentes niveles de comunicación, ¿existen barreras de comunicación?, el aporte de la escucha activa.

5. Asesoramiento y atención a reclamos: el asesoramiento al cliente, actuaciones adecuadas ante los clientes, técnicas de resolución de conflictos, el control emocional.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico – Práctico con una duración de 8 horas, en el cual se contará con intervención práctica del Instructor, ejercicios y talleres prácticos.

Se entregará material de soporte con el contenido del curso y se proyectará la información en Diapositivas.

Se realizarán taller prácticos con ejercicios individuales y grupales.

“Rol Play” para prácticas de herramientas de servicio y atención al cliente.



# INDURAMA

## VENTAS

**Materia :** Actitud Vendedora

**Profesor :** Ing. Marco Martínez

**Créditos :** 1 crédito (4 horas)

### I. Descripción de la asignatura

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el trato diferenciado con el cliente y cómo este interviene en la decisión final de nuestros clientes.

### II. Objetivos

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades para poder dar un trato oportuno y diferenciado al cliente, conocer técnicas de cierre efectivas y cómo fidelizar a nuestros clientes.

### III. Contenidos

1. Introducción: la pirámide clásica y la pirámide actual de necesidades del cliente; el primer contacto con el cliente.

2. La importancia de saber preguntar al cliente, ¿cómo detectar necesidades?, la escucha activa: pieza clave en el trato, técnicas de escucha activa.

3. Presentación de soluciones: cómo impactar al cliente al presentar nuestro producto y los servicios complementarios: formas de pago, financiaciones, promociones, etc., tratamiento de objeciones.

4. Técnicas de cierre efectivas: maneras de lograr el compromiso del cliente. Opiniones del cliente hacia nuestro servicio y producto, formas de conocer la satisfacción del cliente. Causas más frecuentes de reclamos, conflictos con el cliente.

#### **IV. Metodología**

Capacitación Teórica interactiva con intervención del Instructor con una duración de 4 horas

Se proyectará un vídeo con la información y contenido del curso, para impactar y captar la atención de los participantes.

Desempeño interactivo entre participantes e Instructor.

#### **V. Bibliografía**

- "Asesores Exitosos, Octubre 2007"; Ing. Pablo Pesantez; Departamento de Mercadeo.

## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia :** Habilidades Administrativas

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 3 créditos (12 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con el conocimiento de las competencias básicas para manejar efectivamente las nuevas responsabilidades y el compromiso de manejar gente a su cargo, a través del conocimiento y las habilidades administrativas.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades prácticas para comunicar la visión, engendrar confianza y obtener compromiso, utilizar la influencia personal para el logro de resultados, generar colaboración y trabajo en equipo, conocer técnicas de negociación, etc.

#### **III. Contenidos**

1. Nuevas funciones y expectativas del desempeño: la planeación, la organización, la comunicación y el control. Planeación y control del puesto, delegar para el desarrollo de los colaboradores. Gestión del tiempo: técnicas y herramientas

2. La administración: Tipos de administración, estrategias de administración flexible, diagnósticos de estilos y la diversidad. Reuniones eficaces: importancia, tipos de reuniones, organización y roles.

3. ¿Cómo establecer objetivos comunes?, Generar responsabilidad y compromiso en el equipo de trabajo. Liderazgo de equipo: la importancia de la comprensión y el

ambiente de motivación. Clases de equipos, formas de mejorar el rendimiento del trabajo de equipo.

4. Estrategias y técnicas de negociación: formas de desarrollar una metodología sistémica, errores frecuentes, ¿cómo evitar los errores en la negociación?, técnicas de negociación más efectivas.

5. La comunicación efectiva: la comunicación interna, la coordinación de voluntades. Diversos sentidos de la comunicación, La escucha activa, preguntas y repuestas. El liderazgo y la interacción: comunicación eficaz dentro de la organización para lograr objetivos.

6. Estándares y evaluación del desempeño. Desarrollo del talento humano, la planeación para el crecimiento permanente

## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia :** Habilidades de Negociación

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 4 créditos (16 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con los elementos conceptuales y procedimentales a tener en cuenta ante una situación conflictiva que desarrolle la organización, frente a negociaciones importantes.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades teórico - prácticas para conocer las estrategias de negociación e ir más y mejor preparados a sus negociaciones y así conseguir mejores resultados.

#### **III. Contenidos**

1. La Negociación y los conflictos: la importancia de la negociación de las personas, Identificación de conflictos, Diferencias entre conflicto y negociación, Causas principales del conflicto, Modos de resolver un conflicto.

2. Principales estrategias en la negociación: Formas de negociación, El ámbito de la negociación, Factores influyentes de acuerdo al tipo de negociación, El tiempo y el compromiso.

3. Cuestiones a considerar en una negociación: el comportamiento de la negociación eficaz, propuestas creativas, la razón vs la emoción, tácticas y errores más comunes.

4. ¿Cómo planificar la negociación?: Análisis de motivaciones y necesidades de ambas partes, La definición y priorización de objetivos, Definición de límites y el entorno.

5. Las fases de la negociación: La fase inicial, la fase del intercambio, Propuestas y alternativas para el beneficio mutuo, El punto muerto y las concesiones. El cierre de la negociación: el regateo, acuerdos eficaces, verificar la comprensión, evaluar los resultados de la negociación.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico – Práctico; intervención teórica del Instructor con una duración de 12 horas y la parte práctica con una duración de 4 horas.

Para la parte teórica se proyectarán Diapositivas con la información y el contenido del curso.

Se desarrollará un Taller Práctico con ejercicios grupales, Resolución y ejecución de Casos relacionados con las Habilidades de Negociación.

## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia :** Material POP

**Profesor :** Lcdo. Javier Jaramillo

**Créditos :** 1 créditos (4 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas y prácticas relacionadas con la colocación del material POP en los productos Indurama y en productos de otras marcas.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de desarrollar habilidades teórico - prácticas para conocer a fondo el material POP y la forma de colocar éste en los diversos productos; para así alcanzar mejores resultados en la exhibición en los puntos de ventas.

#### **III. Contenidos**

1. Instructivo de Aplicación de POP's de Cocinas: Tipos de material POP; genérico de marca; plancha freidora; placa de horneó.
2. Banda y características: Turín, Capri, Bilbao, Barcelona, Valencia, Granada, Venecia/milán, San Remo/Florenca, Ibiza.
3. POP hecho en Ecuador: Nuevo y especial Ibiza.
4. Instructivo de Aplicación POP's de Refrigeradoras: Banda y características; RI-280, RI-350, RI-375, RI-385, RI-405, RI-395. Genérico de marca.
5. POP Control digital: RI-585 y RI-885; POP Comercial.

6. POP Productos Complementarios: aire acondicionado, lava vajillas, lavadoras, microondas, hornos tostadores.

7. POP Audio y video Global: listado POP's, TV Plana Global, TV Convencional Global, LCD Global, DVD Global, Cine en casa Global.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico – Práctico; intervención teórica del Instructor con una duración de 1 hora y media; y la parte práctica con una duración de 2 horas y media. Para la parte teórica se proyectarán Diapositivas con la información del Instructivo para la aplicación de POP's.

Se desarrollará un Taller Práctico en los diferentes almacenes y puntos de venta: Jaher, Marcimex, La Ganga, etc., donde se hará la aplicación práctica del material POP en los electrodomésticos de Indurama y marcas de la competencia.

#### **V. Bibliografía**

- "Instructivo Colocación POP: Guía para vendedores"; Verónica Guillén / Javier Jaramillo; Departamento de Mercadeo Indurama, 2007.



## **INDURAMA**

### **VENTAS**

**Materia :** Producto Indurama I

**Profesor :** Ma. Augusta Atiencia

**Créditos :** 1 créditos ( 4 horas)

#### **I. Descripción de la asignatura**

En esta materia se desarrollan habilidades teóricas relacionadas con el conocimiento general de las principales características del Producto Indurama, tanto en Refrigeradoras, Cocinas y productos complementarios.

#### **II. Objetivos**

El personal estará en capacidad de conocer y manejar las características principales, usos y beneficios de los electrodomésticos fabricados en Indurama.

#### **III. Contenidos**

1. La Cocina Indurama: Componentes y elementos básicos de la Cocina, Generalidades de las Líneas de Cocina Indurama: Avant, Avant Croma, Spazio II, Spazio Croma; Modelos de Cocinas Indurama: Barcelona, Asis, Valencia, Granada, Venecia, Milán, San Remo. Características vs beneficios.

2. La Refrigeradora Indurama: Componentes y elementos básicos de la Refrigeradora; Líneas de Refrigeradoras Indurama: Spazio y Avant; Modelos de Refrigeradoras Indurama: RI-280 Autofrost, RI-350 Frost, RI-39 Comercial, RI-375 Spazio, RI-585 Croma Avant. Características vs beneficios.

#### **IV. Metodología**

Taller Teórico-Práctico, 4 horas de explicación teórica con proyección de Diapositivas con información sobre los diferentes tipos de Productos Indurama

La parte práctica tendrá una duración de 4 horas con una explicación sobre el Producto Indurama en el piso de Ventas.

Se realizarán visitas de Mercado a almacenes La Ganga, Comandato, Almacenes Japón, etc.

#### **V. Bibliografía**

- Pensum de Capacitaciones Producto Indurama Octubre 2006; Lcdo. Javier Jaramillo; Departamento de Mercadeo.

## INDURAMA

### VENTAS

**Materia :** Habilidades Gerenciales

**Profesor :** UTPL

**Créditos :** 5 créditos (20 horas)

#### I. Descripción de la asignatura

En esta materia se desarrollará en los ejecutivos el punto de vista de la Gerencia General para que estos estén en capacidad de tomar decisiones acertadas y desarrollen habilidades gerenciales.

#### II. Objetivos

Los ejecutivos estarán en capacidad de tomar decisiones efectivas en la gerencia moderna, fortalecerán sus habilidades, conocimientos y la capacidad para formular políticas y estrategias de mediano y largo alcance.

#### III. Contenidos

1. Compendio e integrando las áreas de la organización: Funciones claves del negocio; El arte en las técnicas gerenciales; Las tecnologías gerenciales.
2. Gestión de la tecnología e innovación: desarrollo tecnológico, la tecnología como creadora de competencias distintivas.
3. Trabajo en equipo: integración entre los miembros y responsabilidad individual. Desarrollo de actividades grupales.
4. Estrategia: formulación e implementación de la estrategia de los ámbitos funcional y de unidad estratégica, análisis competitivo. Modelos de planificación estratégica.
5. Liderazgo en tiempos de cambio y asertividad: la labor de los equipos de alta gerencia. Características de la comunicación asertiva. Simulaciones y políticas de comunicación asertiva.

6. Pensamiento sistémico y simulación estratégica: basada en el desarrollo de modelos de simulación en los ámbitos estratégicos y de políticas.

7. Estrategia de marca y comunicación: construcción y mantenimiento del valor de la marca, a través de la consistencia y relevancia de la comunicación.

8. Negociación: profundización y evaluación de diferentes maneras de negociar con proveedores, fuerza laboral. Autoevaluar la efectividad personal, en negociaciones multilaterales complejas. Desarrollar habilidad para propiciar procesos de creación de valor en las negociaciones.

#### **2.1.4 Validación y Conclusiones del Programa de Capacitación Integral Indurama.**

En general se puede identificar que las personas que validaron el Programa de Capacitación Integral, consideran que es una gran oportunidad para desarrollar al personal bajo su cargo y que es muy aplicable a sus puestos de trabajo.

Crean que la capacitación ayuda al personal como una herramienta motivacional, y aparta al desarrollo personal y profesional dentro de la organización

El área de Capacitación de Recursos Humanos, considera que el programa ayuda a que el personal adquiera los conocimientos necesarios y los aplique en un tiempo menor.

Sin embargo, le preocupa el hecho de que no esté considerado un cronograma o planificación con las fechas y horarios en los que se van a dictar los cursos, de manera que se volvería complicado el hacer una adecuado seguimiento.

El personal de Servicio Técnico considera que la metodología práctica utilizada en el programa, es de gran ayuda para adquirir mayores conocimientos y amplitud de conceptos, sobre todo en temas de calidad del producto.

Por otro lado, recomienda que el número de horas de los talleres prácticos sea mayor, como también los conocimientos técnicos a dar.

Otra recomendación del Departamento de Servicio Técnico es que, se debería hacer un “Plan de formación a formadores”, con el cual se identifique a personas que tengan aptitudes para convertirse en instructores y así ir desarrollando habilidades y conocimientos, para que lo puedan transmitir al resto del personal de Indurama.

Con relación a las Políticas de Capacitación, consideran en general todas las personas que validaron el proceso, que están claras y que abarcan los temas más importantes.

Crean que es muy necesario que existan políticas, que dirijan y guíen todo el proceso.

En la validación que se hizo en el Departamento de Ventas, se considera que el programa de capacitación tiene como fortaleza para la empresa una mejora organizativa, logrando incorporar conceptos y procesos que anteriormente no existía. Evidentemente se logra una mejora productiva en todas las áreas, en el mediano plazo.

Recomendaciones:

- Como una recomendación al “Programa de Capacitación Integral”, la persona experta en el área técnica de Servicio Técnico; recomienda que los temas relacionados al tema técnico y al tema de los inventarios, deberían tener una duración al menos de 12 horas; un tiempo mucho mayor al que se consideraba en la propuesta.
- Otra recomendación sería, el implementar el sistema de “pasantías”, donde la persona del área técnica se integre al equipo de trabajo de calidad por 5 días, para que así tengan una idea más clara, sobre todo, en el tema de la calidad en el producto.
- Además se sugiere, un plan de identificación del personal que tenga habilidades técnicas y por otro lado, que cuenten con habilidades para convertirse en instructores internos y apoyen al área de capacitación y al departamento de Servicio Técnico, enseñando sus conocimientos en el personal nuevo y con un menor conocimiento.
- Se recomienda el implementar en el tema de la capacitación al personal de Servicio Técnico el conocimiento en el Sistema de cómputo JDE; en este caso se recomienda que el instructor sea interno del departamento de Sistemas.
- Se recomienda el desarrollar un cronograma o plan de implementación de la capacitación al personal, donde esté determinado los tiempos y las fechas a seguir para la aplicación del Programa.

## 2.2 Taller: Valores Organizacionales de Indurama

En Indurama a través de la encuesta de clima laboral realizada a todos los colaboradores, se evidenció la falta de conocimiento y vivencia de los Valores Organizacionales de la empresa.

Por lo que se identificó también que algunas personas no conocían los valores organizacionales, ni el aporte que estos brindan para el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Por lo que se vuelve necesario que todo el personal de la empresa, reciba la materia de “Valores Organizacionales”, donde se conozca cuáles son los valores de la empresa, para qué sirven y cómo ayudan dentro y fuera de la empresa.

Con esta finalidad se decidió el realizar un taller teórico – práctico.

Se vio la necesidad de que los trabajadores participen y sean parte de la vivencia de la cultura organizacional.

Razón por la cual se elaboró una prueba piloto para ver la acogida que se tenía y la aplicabilidad de la misma.

Es importante recalcar que se utilizó una muestra y se aplicó el taller a un grupo de los diferentes círculos de calidad de la empresa.

**I. Objetivo:** Reflexionar y vivir los valores organizacionales de la empresa, y que estos sean descritos por el personal de la empresa.

**II. Temas Tratados:** En el Taller se trataron temas relacionados directamente con los valores organizacionales de la empresa.

### Parte Teórica

Generalidades e Historia de Indurama

Objetivos, políticas y metas de Indurama

¿Qué son los valores organizacionales?

Principales aportes y significado de los valores organizacionales

Conceptos de Solidaridad y Competitividad

Ejemplos prácticos de la red

## **Parte Práctica**

Definición de solidaridad y competitividad en Indurama

Exposición de los asistentes

Ejemplos prácticos y vivenciales dentro de Indurama sobre la solidaridad y la competitividad.

Exposición de los asistentes

Creación del Slogan de competitividad y solidaridad para Indurama

Exposición de los Asistentes

Lluvia de Ideas para sacar conclusiones sobre temas tratados

### **III. Instructores:** Alexandra Cueva – Andrea Morales

#### **IV. Proceso del taller:**

Presentación del Instructor con los asistentes al taller (Grupo de círculos de superación: “Los protagonistas I”)

Presentación de los objetivos del taller: “Valores Organizacionales de Indurama”

Presentación de los temas a tratar por parte del Instructor

Intervención del Instructor con temas:

- Generalidades e Historia de Indurama
- Objetivos, políticas y metas de Indurama
- ¿Qué son los valores organizacionales?
- Conformación de grupos

Parte práctica: definición de solidaridad y competitividad; exposición de los asistentes.

Intervención del Instructor con temas:

- Principales aportes y significado de los valores organizacionales
- Conceptos de solidaridad y competitividad

Parte práctica: ejemplos prácticos y vivenciales en Indurama sobre la competitividad y la solidaridad; exposición de los asistentes

Intervención del Instructor con ejemplos prácticos de la red, sobre competitividad y solidaridad.

Creación del slogan de competitividad y solidaridad para Indurama

Conclusiones sobre el taller.

#### **V. Anexos**



### **Diseño del Taller:**

- Definición de objetivos del taller
- Definir asistentes (grupos y número de personas)
- Lugar donde se realizará el taller
- Definición de Instructores
- Definición de contenidos y temas a tratar
- Búsqueda de bibliografía
- Definición de ejercicios prácticos para asistentes
- Definición de grupos
- Programar tiempos para ejecución del taller
- Definir y dotar de material necesario
- Conclusiones

### **Materiales y herramientas utilizadas:**

Papelógrafos

Hojas de papel

Marcadores

Esferos

Cinta blanca

Computador

Disco con contenido del taller

### **2.2.1 Validación y Conclusiones del Taller Valores Organizacionales**

A través del taller se evidencia, que no se conoce a fondo cuáles son, ni para qué sirven los valores organizacionales de la empresa.

Algunos de los asistentes conocían cuáles eran los valores organizacionales de Indurama, sin embargo, no conocían el aporte que estos dan a la empresa y al personal que labora en ella.

Se evidencia también que, el tratar temas tales como: los valores organizacionales, las políticas, objetivos, etc., resulta a veces aburrido y poco práctico para ellos.

Las veces que han recibido información sobre los valores organizacionales de la empresa, ha sido de una manera teórica, poco práctica y nada participativa.

También se identificó, que los asistentes estuvieron contentos con las posibilidad de tratar estos temas, pero de una manera diferente, en la que ellos eran los protagonistas.

Los asistentes reflexionaron y vivieron los valores organizacionales de la empresa, estuvieron muy participativos y abiertos a que se les dé la oportunidad de participar en pro de su empresa.

En general, al momento de definir y dar conceptos a los valores organizacionales por parte de los asistentes todos estaban alineados a los conceptos que se venían manejando en la empresa.

Se utilizó mucho la técnica de la lluvia de ideas, mediante la cual el personal que conformaba cada grupo daba ideas, discutían y poco a poco se iban eliminando las ideas con menor aporte, e iban quedando las ideas de gran importancia.

Para el momento de exponer los ejercicios, se definía quién era el representante; en cada ejercicio pasaba un representante diferente. En general, en la mayoría de los casos eran los líderes de los círculos de superación quienes más participaban.

Como conclusiones relacionadas a la competitividad, los participantes se centraban mucho en el tema de la producción en la planta; relacionaban los conceptos a las mejoras en los procesos que ellos han dado y que dan continuamente a través de la labor de los círculos de calidad.

Creen que Indurama es una empresa muy competitiva, debido a su servicio, la calidad en sus productos, el diseño de vanguardia y el recurso humano con el que cuentan.

Consideran que la empresa está preocupada continuamente por mantenerse competitiva dentro del mercado.

También reconocen que algunas veces la empresa se descuida de informar a sus colaboradores los avances que se van teniendo con relación a este tema, y cómo la competitividad puede ir mejorando día con día.

Se evidencia que los participantes disfrutaban más al tratar el tema de la competitividad, pues le ven un tema más objetivo que la solidaridad. Creen que en el día a día de su trabajo se preocupan todo el tiempo por ser más competitivos, como trabajadores, como área, como departamento y como empresa.

Con relación al tema de la solidaridad, los participantes difieren un poco más en los conceptos, creen que es un tema más subjetivo de tratar.

Sin embargo, recuerdan muchos casos en los que ellos han sido solidarios con sus compañeros de trabajo.

Creen que la empresa todavía tiene mucho que trabajar con relación a la solidaridad; sobre todo la solidaridad de jefes a subordinados.

Si bien conocen que la balanza de Indurama es la competitividad y la solidaridad; ellos consideran que la balanza se inclina un poco más hacia la competitividad y deja un poco de lado al tema de la solidaridad.

Ellos creen que se debe recobrar este equilibrio, porque de lo contrario Indurama va a llegar a ser una empresa centrada únicamente en ser competitiva, en sus ventas, y dejar de lado al recurso humanos y sus valores, que son quienes manejan a esa empresa.

En general, se tuvo una total colaboración por parte de los asistentes y apoyo por parte de la empresa para realizar el taller.

Fue un tema que tuvo aceptación e interés de tratarlo, e incluso se identificaron otros temas que les gustaría tratar tales como: valores del área, objetivos primordiales de Indurama; cómo hacer para que los valores organizacionales se vivan más en la

empresa; revisión trimestral de los avances de los valores organizacionales de la empresa, etc.

### **Fotografías del desarrollo del taller**

## 2. 5 Conclusiones

Como conclusiones podemos determinar que:

- La capacitación ayuda al personal como una herramienta motivacional, y aporta al desarrollo personal y profesional dentro de la organización.
- La capacitación ayuda a que el personal adquiera los conocimientos necesarios y los aplique en un tiempo menor dentro de su puesto de trabajo.
- A través del “Programa de Capacitación Integral”, la empresa se beneficia al tener predeterminado el detalle de los conocimientos y materias que debe tomar el personal nuevo en los cargos del departamento de Ventas y Servicio Técnico; ahorrando un tiempo importante al área de capacitación y a los Jefes inmediatos.
- Para que este “Programa de Capacitación Integral” pueda aplicarse en la empresa, es necesario del apoyo de los directivos, de las cabezas departamentales y del área de capacitación; para que ellos sean los responsables de dirigir y hacer un seguimiento a que se capaciten en todos los temas predeterminados.
- Resulta muy importante y necesario el introducir en el “Programa de Capacitación”, un “Programa de Políticas”; ya que éstas ayudan a guiar y dirigir el proceso con mayor eficiencia y orden. Se dio un aporte significativo al área de capacitación, con estas políticas, tratando temas importantes como son: la aprobación de los cursos, el tema de los instructores, los horarios y permisos que brindará la empresa, aulas, costos y negociaciones con empresas capacitadoras externas, etc.
- El “Programa de Capacitación Integral” tiene como fortaleza para el personal, una motivación por el desarrollo personal y profesional que representa; y para la empresa, significa una mejora organizativa, logrando incorporar conceptos y procesos que anteriormente no existían. Evidentemente se logra una mejora productiva en todas las áreas, en el mediano plazo.

- Se evidencia que el “Programa de Capacitación Integral”, podría ser aplicado y estar relacionado con el tema salarial. A través de la identificación de conocimientos que tenga la persona vs los requeridos en la malla de su cargo; podría ir variando la remuneración de la persona dentro de la banda correspondiente a su nivel de cargo y así poder ir adquiriendo ajustes salariales.
- La propuesta de este programa de capacitación sirve como base para que en el resto de departamentos de la organización se vayan implementando poco a poco. Ya que la metodología y las políticas serían aplicables a todas las áreas de la empresa.
- El hecho de que se haya implementado dentro del programa un tema de “valores organizacionales” crea en los trabajadores un fortalecimiento e identificación con la cultura organizacional. Se pueden comprender y hacer mucho más vivenciales.

#### Recomendaciones:

- Como una recomendación al “Programa de Capacitación Integral”, la persona experta en el área técnica de Servicio Técnico; recomienda que los temas relacionados al tema técnico y al tema de los inventarios, deberían tener una duración al menos de 12 horas; un tiempo mucho mayor al que se consideraba en la propuesta.
- Otra recomendación sería, el implementar el sistema de “pasantías”, donde la persona del área técnica se integre al equipo de trabajo de calidad por 5 días, para que así tengan una idea más clara, sobre todo, en el tema de la calidad en el producto.
- También se sugiere, un plan de identificación del personal que tenga habilidades técnicas y por otro lado, que cuenten con habilidades para convertirse en instructores internos y apoyen al área de capacitación y al departamento de Servicio Técnico, enseñando sus conocimientos en el personal nuevo y con un menor conocimiento.

- Se sugiere también implementar en el tema de la capacitación al personal de Servicio Técnico el conocimiento en el Sistema de cómputo JDE; en este caso se recomienda que el instructor sea interno del departamento de Sistemas.
  
- Se recomienda el desarrollar un cronograma o plan de implementación de la capacitación al personal, donde esté determinado los tiempos y las fechas a seguir para la aplicación del Programa.
  
- Se dotará a la empresa de un disco, el cual contenga toda la información sobre el Programa de Capacitación, las políticas y el detalle de los conocimientos en los diferentes cargos del Departamento de Ventas y Servicio Técnico; para que la empresa pueda acceder a la información cuando lo requiera.

## **ANEXOS**





**PERFIL DE CARGO**

Fecha Elaboración		
dd	mm	aa
25	12	02

**1.- INFORMACIÓN GENERAL:**

Nombre Cargo: Técnico  
 División:  
 Departamento: Servihogar  
 Área:  
 Sección:

Código:  
 Nivel Jerárquico:

**2.- TAREA PRINCIPAL:**

Atender a clientes asignados en taller o domicilio, cumpliendo las políticas y procedimientos.

**3.- REQUISITOS BASICOS:**

Edad: n/a  
 Constitución Física: n/a  
 Sexo: M  
 Experiencia: n/a

**4.- FORMACIÓN**

\* Nivel: Bachiller Técnico  
 \* Especialización: Electromecánica

**5.- COMPETENCIAS:**

	COMPETENCIAS	TIPO	ENTRENAMIENTO	CAPACITACION	TENER	DESARROLLAR
	Orientación al cliente	Habilidad / Destreza (Función)			x	
	Actitud Vendedora	Habilidad / Destreza (Función)			x	
	Proceso de Trabajo del área	Conocimiento	x			x
	Conocimiento Técnico Funcional 1-2-3	Conocimiento	x			x
	Conocimiento de marca y producto	Conocimiento	x			x
	Técnicas de servicio al cliente	Conocimiento		x		x

APROBADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	Revisión No. 1
RECURSOS HUMANOS	JEFE DEPARTAMENTAL / AREA	GERENTE DEPARTAMENTAL	Fecha de última revisión
			dd mm aa
			25 02 03



**PERFIL DE CARGO**

Fecha Elaboración

dd	mm	aa
14	01	03

**1.- INFORMACIÓN GENERAL:**

Nombre Cargo: Coordinador de Ventas  
 División:  
 Departamento: Ventas  
 Area:  
 Sección:

Código:  
 Nivel Jerárquico:

**2.- TAREA PRINCIPAL:**

Cumplimiento del presupuesto de ventas de los clientes asignados.

**3.- REQUISITOS BASICOS:**

Edad: n/a  
 Constitución Física: n/a  
 Sexo: n/a  
 Experiencia: mínimo 6 meses en actividades de Ventas  
 Otros: Buena presencia

**4.- FORMACIÓN**

\* Nivel: mínimo Bachiller de preferencia Superior en Ing. Comercial  
 \* Especialización:

**5.- COMPETENCIAS:**

	COMPETENCIAS	TIPO	ENTRENAMIENTO	CAPACITACION	TENER	DESARROLLAR
	Construcción de relaciones	Habilidad / Destreza (Función)			x	
	Actitud vendedora	Habilidad / Destreza (Función)			x	
	Orientación al cliente	Habilidad / Destreza (Función)			x	
	Planificación y Organización	Habilidad / Destreza (Función)			x	
	Proceso de Trabajo del área	Conocimiento	x			x
	Conocimiento de marca y producto	Conocimiento	x			x
	Análisis del entorno	Conocimiento	x			x
	Manejo de exhibición	Conocimiento	x			x

APROBADO POR:  RECURSOS HUMANOS	REVISADO POR:  JEFE DEPARTAMENTAL / AREA	APROBADO POR:  GERENTE DEPARTAMENTAL	Revisión No. 1		
			Fecha última revisión		
			dd	mm	aa
			24	04	07

## ENCUESTA PARA VALIDACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL INDURAMA

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que las políticas de capacitación propuestas están claras?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera que las políticas de capacitación abarcan los temas más importantes para el proceso de capacitación?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

En caso de que su respuesta no sea totalmente de acuerdo: ¿Qué temas considera que están pendientes de abarcar?

---

---

---

---

---

3. ¿Considera que se detallaron los temas y contenidos más importantes para los diferentes cargos de su departamento?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

En caso de que su respuesta no sea totalmente de acuerdo: ¿Qué temas considera que se debería abarcar adicionalmente?

---

---

---

---

---

4. ¿Qué fortalezas encuentra usted en el "Programa de Capacitación Integral Indurama"?

---

---

---

---

---

5. ¿Qué debilidades encuentra usted en el "Programa de Capacitación Integral Indurama"?

---

---

---

---

---

6. ¿Qué sugerencias daría usted para el Programa de Capacitación Integral de su departamento?

---

---

---

---

---

Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía

Escuela de Psicología Laboral

**“Estructuración y validación de un proceso de capacitación  
integral en una empresa industrial de la ciudad de Cuenca, año  
2007”**

Autor: Alexandra Cueva C.

Directora: Psic. Cristina Crespo

Cuenca, Ecuador

2007

## **1. Título**

“Estructuración y validación de un proceso de capacitación integral en una Empresa Industrial de la ciudad de Cuenca, año 2007”

## **2. Antecedentes y Justificación**

### **Antecedentes**

La empresa Indurama S.A., se constituyó legalmente en febrero de 1972, e inició sus actividades con la producción de cocinetas de mesa, ollas enlozadas, calderos industriales y bicicletas, utilizando áreas arrendadas, que no excedía de los 1000 metros cuadrados con una ocupación de cincuenta personas.

Desde entonces, se ha ido especializando en la fabricación de electrodomésticos para el hogar, pero siempre con la filosofía de mantener un esfuerzo permanente de competitividad, frente a la apertura y globalización de los mercados.

En Indurama se maneja el esquema de capacidad de producción flexible, adaptándose a las variaciones del mercado, en base a una política anual de reinversión tecnológica.

Dentro del balance de la empresa por un lado está la competitividad y en el otro la solidaridad con los trabajadores, con el medioambiente y con la colectividad.

Actualmente la empresa cuenta con un número mayor a mil quinientos colaboradores, razón por la cual se vuelve indispensable la gestión del departamento de Recursos Humanos.

El departamento se preocupa de manera continua por la gestión del recurso humano, y entre los temas que está manejando están los de capacitación, de selección, evaluación de desempeño, la comunicación y la integración, la administración salarial, etc.

Dentro del Área de capacitación, se venían dando temas de capacitación puntuales, de acuerdo a necesidades específicas, es decir, la mayoría de veces, era el Jefe directo quien determinaba una necesidad de capacitación para su gente en un tema específico; y posteriormente, gestionaba con Recursos Humanos para analizar la posibilidad.

Si se veía conveniente se la daba, tratando de justificar que el tema a tratar en la capacitación iba a ser el adecuado para desempeñarse mejor en su función.

Cuando una persona nueva ingresaba al cargo, era el Jefe quien determinaba qué temas se debían dar al ocupante como parte de su entrenamiento; pero no existía un plan de capacitación integral, que tenga el detalle de todos los temas que requiere la persona en ese cargo.

Tampoco ha existido anteriormente, una secuencia de niveles a ser aprobados por los ocupantes en el puesto. No se determinaba un orden lógico con el que se debe dar los temas a los ocupantes en el puesto. Lo que implicaba que se den temas aislados, según se vayan presentando las necesidades.

### **Justificación**

La identificación de los temas de capacitación, dará como resultado una mejora en el personal de toda la empresa, sin importar a qué nivel del organigrama pertenezcan. Ayudará a establecer un estándar o nivel de competencia ideal en el personal, que garantice el óptimo desempeño del empleado.

Al elaborar una malla curricular con los diversos conocimientos y competencias que necesita la persona en el cargo, será más eficiente su aplicación, pues se tendrá identificado los temas más prioritarios y poco a poco será más fácil el organizar el tiempo que irá tomando las capacitaciones.

Se mejoraría también el nivel de entrenamiento del personal que ingresa a laborar en la empresa, ya estarían identificados los temas que debe conocer para su función.

Existen ciertos temas, que al ser materias de entrenamiento son indispensables para la persona en el puesto; de igual manera existen competencias que aportan mucho para el desempeño de la función, y éstas deben ser prioridades al momento de la capacitación.

Con la elaboración de la capacitación integral se obtendrá un orden lógico y una secuencia con la que los temas se deben ir tratando, hasta concluir con todos los temas que necesita la persona para su función.

También es importante el aporte que se lograría, al poder identificar más fácilmente las brechas que existan en los empleados; saber que temas se deben reforzar y cuáles ya están aprobados.

En Indurama existen una serie de Departamentos como el de Ventas, Mercadeo, Fianzas, Contabilidad, Manufactura, Servicio Técnico, Exportaciones, entre otros.

Si bien todos estos departamentos cumplen una función muy importante para el óptimo desempeño de la empresa, existen ciertos departamentos que están más ligados a las políticas y estrategias Gerenciales.

Dentro de las políticas Gerenciales de la empresa, está el mantener el liderazgo en la calidad, en **el servicio** y en el diseño.

Y sin lugar a dudas el Departamento de Servihogar es uno de ellos; pues está considerado como un pilar fundamental para el enganche comercial con los clientes.

Un cliente cuando compra un producto, lo que busca es que éste tenga una excelente calidad y que por ende tenga un respaldo a futuro.

El servicio que presta la marca Indurama a través de Servihogar, ha llegado a posicionarse dentro del mercado. Al cliente le interesa un servicio postventa, pues se conoce que no existe un producto con una calidad al 100% o que tenga 0% defectos y por lo tanto, el cliente busca un servicio eficiente.

He ahí la importancia de capacitar al personal de Servicio Técnico, ya que cargos como el de los Técnicos, de Asesores Técnicos, Secretarías Técnicas, etc., son cruciales dentro del departamento ya que ellos garantizan el servicio eficiente al cliente.

Otro departamento que se ha escogido para el proceso de capacitación es el de Ventas, ya que se conoce que en cualquier empresa, el departamento de Ventas es pieza fundamental para que la empresa viva y se posea mejor en el mercado.

Dentro de las estrategias de la empresa, está el capacitar constantemente a los vendedores de los almacenes, sobre las características y los beneficios del producto.

Para que se pueda dar una venta del producto, es importante que los vendedores estén bien capacitados, para que puedan ser ellos quienes den asesoría a sus clientes.

Dentro del departamento de Ventas existen cargos claves, como los Jefes de Ventas de las Regionales, quienes se encargan de cada regional en temas como las negociaciones a distribuidores, el diseño de actividades, informes de presupuestos. Las Supervisoras de Servicio al Cliente, Coordinadoras de Ventas, etc., son cargos en los cuales se vuelve crucial que estén capacitados sus ocupantes, para poder asesorar a sus clientes, distribuidores y para que puedan manejar temas importantes para cualquier negociación en las ventas.



### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo General

- Estructurar y validar un proceso de capacitación integral para los cargos del departamento de Servicio Técnico y de Ventas de la empresa.

#### 3.2 Objetivos Específicos

1. Levantar los conocimientos de entrenamiento y de capacitación, y las destrezas y habilidades (competencias) necesarias para los diversos cargos
2. Proponer los contenidos básicos de los principales temas para el proceso de capacitación de los cargos escogidos.
3. Proponer los posibles formadores para cada tema.
4. Proponer una política para el proceso de formación que trate temas tales como la asistencia, la evaluación, etc.
5. Proponer una secuencia de niveles a ser aprobados
6. Desarrollar una malla curricular para los cargos del Departamento de Servicio Técnico y el Departamento de Ventas.
7. Validar el proceso por medio de la opinión de expertos en el cargo y en procesos de formación.

**Objetivo específico 1:** Levantar los conocimientos de entrenamiento y de capacitación, y las destrezas y habilidades (competencias) necesarias para los diversos cargos: a través de entrevistas con los Jefes Directos de los ocupantes de los cargos, y la revisión de las funciones y las tareas principales establecidas para cada cargo, se obtiene la lista de conocimientos y las competencias de los diversos cargos.

**Objetivo específico 2:** Proponer los contenidos básicos de los principales temas para el proceso de formación: se determinarán los contenidos básicos de los temas, realizando una revisión de los temas que ya se han venido manejando en el departamento, y desarrollando con los entendidos en la materia temas cruciales y de suma importancia que aportarían al desempeño de la persona en su función.

**Objetivo específico 3:** Proponer los posibles formadores para cada tema: dentro del departamento de Recursos Humanos, en el área de Capacitación, se tiene cierta

información, sobre personas que están entendidas en ciertos temas y que podrían colaborar como capacitadores o instructores en las áreas requeridas, como capacitadores internos. En caso, de no existir capacitadores para ciertos temas, se buscará alternativas en consultores externos con los que trabaja continuamente la empresa.

**Objetivo específico 4:** Proponer una política para el proceso de formación que trate temas tales como la asistencia, la evaluación, etc.: dentro del departamento de Recursos Humanos, en el área de Capacitación, existen ciertas políticas al momento de dictarse una capacitación, se haría una revisión conjunta con la Jefa de Capacitación para ver cuáles son las políticas existentes y proponer algunas nuevas que mejoren la efectividad de la capacitación.

**Objetivo específico 5:** Proponer una secuencia de niveles a ser aprobados: posterior a que exista ya un levantamiento de los conocimientos y competencias en los diversos cargos, se indicará las materias que se deben ir tomando, primero serían las materias y competencias que sirven como bases para el cargo, y poco a poco se irían implementando encadenamientos con otras materias según se avance en los conocimientos.

**Objetivo específico 6:** Desarrollar una malla curricular para los cargos del Departamento de Servicio Técnico y el Departamento de Ventas: a través de los conocimientos y las competencias levantadas en cada uno de los cargos, se desarrollará una malla curricular en donde conste, los objetivos y el pensum general que se aplicaría.

**Objetivo específico 7:** Para validar el trabajo se lo presentará a los ocupantes de los cargos, a los responsables de los departamentos, a Recursos Humanos y a un experto en temas de capacitación.

## 4. Marco Teórico

### Gestión por Competencias

Para hacer una definición de competencia, podemos referirnos al concepto de Spencer y Spencer, “competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación “(Alles, Martha, 58)

Si hacemos una reflexión sobre esta definición, podemos llegar a la conclusión de que toda persona tiene un conjunto de atributos y conocimientos que son natos en la persona, o que por lo contrario han sido adquiridos.

Pero para cualquier empresa, sólo interesan las competencias que hagan un aporte interesante a su desempeño y por ende a la función que estos realizan.

Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. (Dirube, J. Luis, 98).

Dirube hace referencia en su libro “Un modelo de gestión por competencias”, que las competencias es un compendio de conocimientos y destrezas, de valores y hábitos y motivos.

Las competencias son una herramienta dentro de Recursos Humanos, que si somos capaces de identificar esas características y de definir las en comportamientos, obtendremos un aporte importante para seleccionar personas (tanto selección interna o externa), formar o desarrollar a profesionales, elaborar planes de sucesión, valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño e incluso establecer criterios de retribución.

Martha Alles en su libro “Gestión por competencias”, cita la clasificación de Spencer y Spencer, él clasifica las competencias en cinco principales tipos:

- Motivación: que están formados por los intereses que tiene la persona consistentemente, y a través de éstos la persona selecciona el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y deja de lado otros.

- Características: aquí se encuentran todas las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, imagen o valores propios de una persona.
- Conocimiento: está conformada por toda la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidades: aquí se encasilla la capacidad que tenga la persona para desempeñar determinadas tareas físicas o mentales.

Las competencias se pueden establecer a través de varios métodos, Dirube propone ciertas metodologías para identificar las competencias:

- **El panel de expertos:** éste consiste en reunir a una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir; generalmente, personas que se encuentren a un nivel ejecutivo y de la línea jerárquica del puesto, que conocen la proyección, el enfoque o la actividad que la organización desea para el puesto.
- **La entrevista de incidentes críticos:** es un sistema mediante el cual el entrevistado narra situaciones del pasado y centradas sobre su comportamiento, evitando las opiniones y los casos hipotéticos. Se le solicita tres o cuatro situaciones profesionales en las que él considere que ha tenido una situación exitosa y algunas donde no obtuvo los resultados que quería.

Para poder hacer una aplicación interesante de las competencias, es importante definir grados a cada competencia, la cual nos ayudará a definir que se requiere para cada función.

A partir de esta apertura de la competencia en niveles, se debe asignar los niveles requeridos a cada puesto. Pues es obvio, que no se requiere el mismo nivel de liderazgo para un gerente comercial, que para un analista programador. (Alles, Martha Alicia, 73)

## **Formación y Capacitación**

La capacitación es la adquisición de conocimientos nuevos, permitiendo el desarrollo personal, profesional, organizacional y ayuda a elevar la productividad. Principalmente son de carácter técnico, científico y administrativo.

El desarrollo de la capacitación puede y debe ser responsabilidad de los gerentes, supervisores o de un departamento separado de capacitación.

La capacitación es el complementar la educación académica del "empleado" o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad.

Otras teorías manifiestan que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos entramos al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo. (www.monografía.com 7 enero 2007)

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. ... (www.unmsm.edu.pe 7 enero 2007)

La capacitación trae consigo una serie de beneficios adicionales a la empresa, tanto para sus colaboradores como para la parte productiva de la empresa.

“La eficiencia de una organización depende de cierto número de variables. Una de esas variables es el desarrollo del personal de la organización” (Smith y Delahaye, 12).

“La nueva era de capacitación enfatiza competencias y busca incesantemente resultados. Pero es necesario evaluar cuáles factores garantizan eficiencia en cada proceso” (Vigorena, Fernando. Correo electrónico al autor. 4 de enero 2007).

Después de que una organización determine sus necesidades de capacitación y las traduzca en objetivos, es importante identificar el método que se utilizará para cumplir con esos objetivos. Existen una serie de métodos que ayudan a que el programa de capacitación sea eficiente, cada método con sus fortalezas y debilidades.

Existen métodos de capacitación dentro y fuera del trabajo: dentro del trabajo tenemos la rotación de puestos y la capacitación vestibular; y fuera del lugar del trabajo tenemos las lecciones, el material audiovisual, los seminarios, la instrucción programada, la simulación entre otros. (Muchisky, Paúl, 179)

La capacitación traería consigo una serie de ventajas y beneficios, entre ellos están: (www.southlink.com 7 de enero 2007)

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Estos son unos de los tantos beneficios que aporta una adecuada capacitación al personal de la empresa. Ayuda indudablemente a aumentar el desempeño de los colaboradores, ya que estarán mucho más preparados para desempeñarse en sus puestos de trabajo.

Existen ciertos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo. El cambio es un factor que afecta y recibe la influencia de la capacitación y el desarrollo, sin embargo, existen otros factores que son determinantes. Entre ellos están el apoyo de los niveles

directivos, el compromiso de especialistas y no especialistas, los adelantos tecnológicos, la complejidad organizacional, los estilos de aprendizaje, entre otros (Wayne, R., 205)

Para hablar de una gestión de formación, es necesario distinguir entre lo que es la formación, la educación, el aprendizaje y el desarrollo.

La educación según Solé y Miravet, es un proceso orientado a capacitar a la persona para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas y valores y a ir mejorando esta capacitación constantemente. (Fernández, J., 180)

El aprendizaje por otro lado, es el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicos y aptitudes a través de la experiencia, el estudio o la instrucción.

La formación se orienta más al contexto específico del trabajo, mientras que la educación está más dirigida a la persona y lo que se propone es adaptar al empleado a su puesto de trabajo, para que conozca los procedimientos y eliminar alguna deficiencia. (Fernández, J., 184)

En la actualidad se tiende a concebir la gestión de recursos humanos, y por ende, la función de formación como generación continua de competencias. Se habla de formación para la mejora de las competencias del personal y de la organización.

La formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados las habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias de su rendimiento, por el contrario el desarrollo es un esfuerzo que consisten en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro.

En la formación, la atención se centra únicamente en el trabajo actual; mientras que en el desarrollo, se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro. El alcance de la formación se centra en los empleados individuales, mientras que el desarrollo alcanza a todo el grupo de trabajo o toda la organización. Es decir, la formación es específica al trabajo y se centra concretamente en los problemas o déficit de rendimiento. Por el contrario, el desarrollo se centra en las capacidades y versatilidad de la fuerza laboral. (Gómez-Mejía, 283).

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entienden las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual. (Chiavenato, Idalberto, 334)

Con la reducción de los niveles jerárquicos que se ha dado dentro de las organizaciones actuales, se exigen nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de todas los colaboradores.

Como se enuncia en el libro “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, existen una serie de obstáculos a la formación y por lo tanto se plantean una serie de preguntas a resolver: ¿la formación es la solución al problema?, ¿son los objetivos de la formación claros y realistas?, ¿es la formación una buena inversión?, ¿funcionará la formación? Existen también tipos de formación entre ellos están, la formación de habilidades, la formación de reciclaje, formación entre funciones, formación en equipos, etc. (Gómez-Mejía, 298).



## **Planes de desarrollo y carrera**

El plan de carrera es una herramienta clave para gestionar la movilidad y la gestión de los recursos humanos a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización. (Manual PWC)

Los miembros de toda organización siempre están tratando de desarrollarse y de cumplir requisitos importantes, para poder llegar a ocupar puestos de trabajo que les ofrezcan un mayor desarrollo profesional. Pero es importante, que todos los colaboradores de la empresa conozcan sobre los planes de carrera que existen dentro de la empresa en la que labora, para así conocer cuáles son las áreas funcionales que favorecen la proyección personal.

La carrera profesional está constituida por “todos los cargos desempeñados durante la vida laboral de una persona” (Manual PWC). La planeación y el desarrollo de carrera ofrecen a los empleados la ayuda para que establezcan metas realistas de carrera y los requisitos para cumplirlas.

Dentro de los principales objetivos está el favorecer la retención de personal clave, asegurar la continuidad gerencial, y posibilitar el desarrollo y la realización personal. (Manual PWC)

Si bien los planes de carrera, no aseguran una adecuada retención del personal, éstos si ayudan y se toman en cuenta al momento de tomar una decisión cuando se presenta una oferta de trabajo a uno de los colaboradores.

Con relación al asegurar la continuidad gerencial, es importante la distribución de tiempo destinado a tareas técnicas y tareas gerenciales, según se va ascendiendo en el grado de responsabilidad. A mayor responsabilidad, sería menor el tiempo que se debe dedicar y que debe estar destinado a tareas técnicas a favor del tiempo destinado a tareas gerenciales.

Es importante que la persona que va a tomar un puesto gerencial, debe estar realmente preparado por el mismo; de lo contrario se puede producir un caos laboral.

Y por último en el manual elaborado por la Price Waterhouse se comenta que si no existe un plan definido de desarrollo profesional en la empresa, el empleado no conocerá cuáles son sus competencias que necesita desarrollar o potenciar; los puestos estarán ocupados por personas que no tienen capacidades necesarias y la empresa, por su puesto, no estará haciendo una inversión, sino al contrario estará haciendo un gasto.

Existen ciertas diferencias básicas con relación al desarrollo y a la formación del personal de una empresa.

El desarrollo de la carrera profesional difiere de la formación. El desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo con una perspectiva más amplia, pues el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones. (Gómez-Mejía, 320).

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras.

El desarrollo de las carreras es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. El desarrollo de las carreras se logra, cuando dentro de la organización, existen ya otros programas tales como la evaluación de desempeño y la planeación de Recursos Humanos. (Chiavenato, Idalberto, 338)

La planeación de carrera es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. El fundamento de la planeación debe ser relacionar las metas y las habilidades personales con las oportunidades que estén realmente disponibles. Por otro lado, está la planeación de carreras organizacionales, la cual se refiere, a la sucesión planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados. (Wayne, R., 226)

Ayudando a garantizar que la organización cuente con empleados que estén continuamente mejorando sus habilidades, para así adaptarse mejor a la competitividad de las diversas organizaciones.

## **Índice de Contenidos**

- 1. Título**
- 2. Antecedentes y Justificación**
- 3. Objetivos**
  - 3.1 Objetivo General**
  - 3.2 Objetivos Específicos**
- 4. Marco Teórico**
- 5. Conclusiones**
- 6. Anexos**
- 5. Bibliografía**

## **Esquema Tentativo de Contenidos**

### **Capítulo 1**

#### **Fundamento Teórico**

##### **1. Gestión por competencias**

- 1.1 Qué son las competencias
- 1.2 Cómo se identifican las competencias
- 1.3 Grados de competencias

##### **2. Formación y Capacitación**

- 2.1 Definición de capacitación
- 2.2 Beneficios de la capacitación
- 2.3 Gestión de la Formación
  - 2.3.1 Formación frente a desarrollo
- 2.4 Las competencias y su desarrollo
- 2.5 Desarrollo de potencial
- 2.6 Estrategias de formación

##### **3. Planes de desarrollo y carrera**

- 3.1 Objetivos y finalidad
- 3.2 Beneficios y ventajas
- 3.3 Herramientas
- 3.4 Desarrollo de la carrera profesional

### **Capítulo 2**

#### **Aplicación Práctica**

- Levantamiento de Competencias: conocimientos y destrezas y habilidades, alineadas a los resultados esperados de la función.
- Desarrollar malla curricular con la secuencia de niveles a ser aprobados en los diversos cargos.
- Elaboración de propuesta de políticas para la propuesta del programa de capacitación de los conocimientos levantados.
- Validación del proceso.

##### **6. Conclusiones**

##### **7. Anexos**

##### **8. Bibliografía**

## BIBLIOGRAFÍA

- [www.unmsm.edu.pedgp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm](http://www.unmsm.edu.pedgp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm) al 7 de enero, 2007
- SMITH y DELAHAYE, “*El ABC de la capacitación práctica*”, 1 era. Edición, 2000
- [www.inate.edu.ni/discae/metodoprint.htm](http://www.inate.edu.ni/discae/metodoprint.htm) al 4 de enero 2007
- Manual de la PriceWaterhouseCoopers, copias entregadas para material.
- DIRUBE, José Luis, “*Un modelo de gestión por competencias*”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España
- FERNANDEZ, Javier y LÓPEZ, Ignacio, “*Gestión y Dirección de Recursos Humanos*”, Instituto Superior de Técnicas y prácticas Bancarias 2000, Madrid, España.
- GÓMEZ –MEJÍA, L.R; BALKIN, D.B. y CARDY R. L, “*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*”, Pearson Educación S.A., Tercera Edición, 2001, Madrid, España.
- CHIAVENATO, Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, Mc. Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2002.
- MUCHISKY, Paúl, “*Psicología aplicada al trabajo*”, Thomson Editores, Sexta Edición, México, 2002.
- WAYNE, R. y NOE, Robert, “*Administración de Recursos Humanos*”, Novena Edición, Pearson Educación, México 2005.
- MALDONADO, Omar y ZUÑIGA, Ma. Eugenia, “*Implementación del Proceso de Selección de Personal por Competencias en la Empresa Serviman. S. A. 2002-2003*”, Cuenca Ecuador, 2004
- ALLES, Martha, “*Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*”, Cuarta Edición, Ediciones Granica S.A., Argentina, 2003.
- VIGORENA, Fernando, [www.sth.com](http://www.sth.com) al 15 de Julio, 2007
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) al 17 de Junio, 2007
- [www.glosario.htm](http://www.glosario.htm) al 20 de Junio, 2007
- RINCON, Hernán, [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) al 12 de Agosto, 2007
- [www.southlink.com](http://www.southlink.com) al 16 de Julio, 2007
- [www.andragogia.org](http://www.andragogia.org) al 22 de Septiembre, 2007
- CABRERA, Julio, [www.ilustados.com](http://www.ilustados.com) al 11 de Agosto, 2007

- RODRIGUEZ, Arturo, [www.istl.cl](http://www.istl.cl) al 11 de Agosto, 2007
- [www.extensiones.edu](http://www.extensiones.edu) al 11 de Noviembre, 2007
- [www.hispavista.com](http://www.hispavista.com) al 17 de Agosto, 2007
- NOVICK, Marta Novick , [www.policia.gov.co](http://www.policia.gov.co) al 11 de Abril, 2008
- [www.controlinterno.udea.edu](http://www.controlinterno.udea.edu) al 12 de mayo, 2008
- [www.oadl.dip-caceres.org](http://www.oadl.dip-caceres.org) al 12 de abril, 2008
- VASQUEZ, Ana María, [www.estrucplan.com](http://www.estrucplan.com) al 20 de marzo, 2008-
- CABRERA, Karina, "*Material de Estudio del Trabajo*", UDA, Cuenca Ecuador, 2007
- CABRERA, Karina, "Módulo Administración de Recursos Humanos", UDA escuela de Turismo, Cuenca Ecuador, 200-